



UNIVERSIDADE VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ANÁLISE DO PERFIL DO CLIENTE INADIMPLENTE NA EMPRESA  
NEUGEBAUER ALIMENTOS S/A**

Luana Caroline Millarch Prediger

Lajeado, maio de 2018

Luana Caroline Millarch Prediger

**ANÁLISE DO PERFIL DO CLIENTE INADIMPLENTE NA EMPRESA  
NEUGEBAUER ALIMENTOS S/A**

Monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado em Contabilidade II, do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Gabriel Machado Braido

Lajeado, maio de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos meus pais, Ane e Gerson, e a minha irmã, Natália, que nunca mediram esforços para me proporcionar oportunidades únicas ao longo da carreira acadêmica. Agradeço pelo amor, incentivo e apoio incondicional e por estarem sempre presentes, nos melhores e piores momentos.

Agradeço também aos meus amigos, que nos momentos de minha ausência, dedicados à elaboração deste estudo, sempre fizeram entender que o sucesso no futuro é feito a partir da dedicação no presente.

Aos professores da Universidade do Vale do Taquari – Univates que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial meu orientador, Prof. Me. Gabriel Machado Braidó, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Agradeço a colaboração da empresa Neugebauer Alimentos S/A por permitir que a realização deste trabalho fosse possível. Em especial, aos colegas do crédito e cobrança e também ao gerente administrativo pelo auxílio na realização desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira estiveram presentes no decorrer dessa jornada.

## RESUMO

As políticas de crédito e cobrança e a inadimplência já foram objeto de diversas pesquisas acadêmicas, porém, cada organização possui características distintas das demais. Diante disso, o presente estudo visou identificar o perfil dos clientes inadimplentes, bem como, a proposição de melhorias nas políticas de crédito e cobrança da empresa Neugebauer Alimentos S/A, a fim de reduzir o índice de inadimplência. A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem quanti-qualitativa, sendo amparada por uma pesquisa bibliográfica, documental e por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários envolvidos no processo. Os dados coletados foram analisados e os procedimentos utilizados pela empresa atualmente foram descritos, para que em um segundo momento, fossem propostas melhorias para a redução do índice de inadimplência, de acordo com a literatura estudada. Dentre elas, destacam-se: maior rigidez na exigência da documentação dos clientes, atualização semestral dos cadastros e do limite de crédito, documentação da política de crédito, mensuração do custo benefício das cobranças judiciais, formalização dos procedimentos da cobrança e cálculo do *aging* mensalmente como medida de controle da inadimplência.

**Palavras-chave:** Inadimplência. Índice de inadimplência. *Aging* das contas a receber. Políticas de crédito e cobrança. Perfil do cliente inadimplente.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Sede da empresa Neugebauer Alimentos S/A. ....                        | 46 |
| Figura 2 – Fluxograma dos processos adotados para realização dos cadastros. .... | 50 |
| Figura 3 – Fluxograma dos processos adotados para análise de crédito. ....       | 52 |
| Figura 4 – Fluxograma dos processos adotados na política de crédito.....         | 54 |
| Figura 5 – Fluxograma das ações da cobrança. ....                                | 57 |
| Figura 6 – Fluxograma dos processos adotados na política de cobrança.....        | 58 |
| Figura 7 – Fluxograma dos meios de controle da inadimplência.....                | 60 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Distribuição quanto à natureza jurídica.....       | 62 |
| Gráfico 2 – Distribuição quanto à sua principal atividade..... | 63 |
| Gráfico 3 – Distribuição quanto à sua região.....              | 64 |
| Gráfico 4 – Distribuição quanto ao tempo de mercado .....      | 66 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Documentos cadastrais para pessoa jurídica.....         | 14 |
| Quadro 2 – Elementos fundamentais da análise de crédito .....      | 15 |
| Quadro 3 – Informações relativas ao limite de crédito .....        | 19 |
| Quadro 4 – Elementos de uma política de crédito.....               | 26 |
| Quadro 5 – Categorias dos clientes inadimplentes .....             | 33 |
| Quadro 6 – Base teórica para elaboração da entrevista .....        | 42 |
| Quadro 7 – Documentação solicitada para abertura de cadastros..... | 48 |
| Quadro 8 – Regime de alçadas da empresa Neugebauer. ....           | 53 |
| Quadro 9 – Sugestões de melhorias com base na literatura.....      | 70 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Exemplo de <i>aging</i> dos valores a receber ..... | 35 |
| Tabela 2 – <i>Aging</i> da empresa Neugebauer.....             | 61 |
| Tabela 3 – Distribuição quanto a sua localidade .....          | 65 |



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                        | <b>7</b>  |
| 1.1 Tema.....                                    | 9         |
| 1.1.1 Delimitação do tema.....                   | 9         |
| 1.2 Problema de pesquisa .....                   | 9         |
| 1.3 Objetivos .....                              | 10        |
| 1.3.1 Objetivo geral .....                       | 10        |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                 | 10        |
| 1.4 Justificativa.....                           | 10        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>               | <b>12</b> |
| 2.1 Conceito de Crédito .....                    | 12        |
| 2.2 Cadastro.....                                | 13        |
| 2.3 Análise e Concessão de Crédito.....          | 14        |
| 2.3.1 <i>Credit Scoring</i> .....                | 16        |
| 2.3.2 Redes Neurais .....                        | 16        |
| 2.3.3 <i>Ratings</i> .....                       | 17        |
| 2.3.4 Limite de Crédito .....                    | 18        |
| 2.4 Riscos de Crédito .....                      | 19        |
| 2.5 “Cs” do Crédito .....                        | 20        |
| 2.5.1 Caráter.....                               | 21        |
| 2.5.2 Capacidade .....                           | 22        |
| 2.5.3 Capital .....                              | 22        |
| 2.5.4 Colateral .....                            | 23        |
| 2.5.5 Condições .....                            | 23        |
| 2.5.6 Conglomerado .....                         | 24        |
| 2.6 Política de crédito .....                    | 25        |
| 2.7 Cobrança.....                                | 27        |
| 2.8 Política de Cobrança .....                   | 28        |
| 2.9 Tipos de Cobrança .....                      | 29        |
| 2.9.1 Pessoalmente ou através de terceiros ..... | 29        |
| 2.9.2 Contato Telefônico .....                   | 30        |
| 2.9.3 Cartas .....                               | 30        |
| 2.9.4 Agências de cobrança externa.....          | 31        |
| 2.9.5 Protesto judicial .....                    | 31        |

|   |    |
|---|----|
| 2.10 Inadimplência .....  | 32 |
| 2.10.1 Prazo médio de recebimento.....                              | 34 |
| 2.10.2 <i>Agíng</i> de valores a receber.....                       | 34 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                 | 36 |
| 3.1 Tipo de pesquisa.....   | 36 |
| 3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos .....         | 37 |
| 3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem .....    | 38 |
| 3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos ..... | 39 |
| 3.2 Unidade de análise .....  | 40 |
| 3.3 Plano de coleta de dados .....                                  | 40 |
| 3.3.1 Coleta dos dados primários .....                              | 41 |
| 3.3.2 Coleta dos dados secundários .....                            | 43 |
| 3.4 Plano de análise de dados.....                                  | 43 |
| 3.5 Limitação do método .....                                       | 44 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....                                   | 45 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                        | 47 |
| 5.1 Crédito.....  | 47 |
| 5.1.1 Cadastro.....   | 48 |
| 5.1.2 Análise de crédito.....                                       | 50 |
| 5.1.3 Política de crédito.....                                      | 52 |
| 5.2 Cobrança .....  | 55 |
| 5.2.1 Ações da cobrança.....  | 55 |
| 5.2.2 Política de cobrança.....                                     | 57 |
| 5.3 Inadimplência .....   | 59 |
| 5.3.1 Clientes inadimplentes .....                                  | 62 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 69 |
| APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas .....                           | 77 |
| ANEXO A – Ficha Cadastral .....                                     | 79 |

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à alta competitividade no ambiente empresarial, as empresas buscam progressivamente conquistar novos clientes, maximizando seus resultados através da expansão de suas vendas. Uma das principais ferramentas para a obtenção de receita para a empresa é a concessão de crédito. Assaf Neto e Silva (2012), explicam que o crédito representa a concessão de bens, sendo eles produtos ou serviços, pela promessa de o cliente realizar o pagamento destes, no futuro.

Ao conceder crédito a empresa estará se expondo a diversos riscos, os quais poderão causar impactos financeiros negativos no resultado final. Blatt (1999), explica que o risco de crédito consiste no risco de que as obrigações financeiras não sejam pagas pelos tomadores de crédito, sendo que este risco está relacionado ao cliente, através de capacidade e vontade de cumprir com os pagamentos.

Diante dos riscos de a empresa não receber os pagamentos das vendas a prazo, a estruturação de uma política de crédito e cobrança se faz muito importante. Sá (2004), explica que o setor de crédito e cobrança possui a função de administrar os recebíveis da empresa. Segundo ele, nas empresas industriais os recebíveis constituem o terceiro maior ativo da companhia, demonstrando a importância desta atividade.

Para garantir uma maior segurança nos procedimentos realizados nesta área, as empresas devem possuir uma política de crédito e cobrança bem estruturada, a

qual servirá como base para a redução dos índices de inadimplência e também contribuirá para o aumento de vendas e diminuição dos riscos para as empresas.

As políticas de concessão de crédito podem ser liberais ou rigorosas, dependendo da postura que a empresa busca seguir. Em uma postura mais flexível nos critérios para concessão de crédito, a empresa visa aumentar suas vendas através da captação de novos clientes. Ao flexibilizar a concessão de crédito, a empresa pode acabar contribuindo com o aparecimento de títulos incobráveis. Em contrapartida, definindo uma postura mais rígida a empresa poderá influenciar negativamente nos fechamentos de negócios, ocasionando uma diminuição do valor das vendas da empresa.

Blatt (1999), afirma que em uma situação ideal, a empresa deve possuir uma política de crédito onde perdas podem acontecer, porém, o lucro resultante das vendas deve ser maior do que os prejuízos, em relação aos riscos assumidos. Diante disso, uma política de crédito e cobrança previamente planejada, auxilia nos rendimentos finais da empresa, reduzindo o índice de inadimplência e possíveis perdas.

A inadimplência, que de acordo com Martin (1997), pode ser considerada como a falta de cumprimento dos tomadores de crédito diante das obrigações adquiridas, sejam elas em contrato ou em dívidas, está cada vez mais presente no mercado creditício do Brasil. Os impactos de um alto índice de inadimplência podem ser devastadores, comprometendo a saúde financeira das empresas, por esse motivo, ao conceder crédito, as empresas precisam estar atentas para garantir que não sofram com os maus pagadores.

Diante desse contexto, este estudo busca analisar qual o perfil dos clientes inadimplentes na empresa Neugebauer Alimentos S/A e através dessa análise, identificar quais as melhorias que podem ser realizadas nas políticas de crédito e cobrança para a redução deste índice. Os clientes da empresa Neugebauer são constituídos por pessoas jurídicas e são atendidas diversas localidades no Brasil. Praticamente todo o faturamento da empresa é realizado a prazo, atingindo 98% do total de vendas.

Na sequência, serão apresentados, o tema da pesquisa, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

## **1.1 Tema**

O tema deste estudo será a inadimplência, com base na política de crédito e cobrança.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

O tema delimita-se na identificação do perfil dos clientes inadimplentes na empresa Neugebauer Alimentos S/A, situada na cidade de Arroio do Meio/RS. Também serão analisadas as políticas de crédito e cobrança e serão propostas melhorias para a diminuição do índice de inadimplência. Este estudo foi realizado no primeiro semestre de 2018.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Uma vez que, praticamente todas as vendas são realizadas através de operações de concessão de crédito, uma política de crédito e cobrança torna-se indispensável na administração de uma empresa. As políticas de crédito e cobrança serão importantes para a minimização dos índices de inadimplência, bem como, para o aumento de vendas com maior segurança para a empresa.

Analisando o cenário econômico atual, a inadimplência é uma das principais preocupações das empresas que praticam esse tipo de operação. Neste contexto, a empresa Neugebauer torna-se a unidade de análise deste estudo, pois está buscando um grande crescimento econômico e vem apresentando muitos casos de clientes inadimplentes nos últimos tempos.

Diante disso, este estudo busca responder a seguinte questão: Quais são as melhorias que podem ser aplicadas na política de crédito e cobrança para a diminuição do índice de inadimplência?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos deste estudo estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos, relacionados na sequência.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor melhorias para a política de crédito e cobrança a fim de reduzir o índice de inadimplência da empresa Neugebauer Alimentos S/A.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o índice de inadimplência da empresa Neugebauer Alimentos S/A;
- b) Analisar o perfil dos clientes inadimplentes quanto ao tempo de mercado, sua natureza jurídica, sua principal atividade e localidade;
- c) Descrever e analisar a política de crédito e cobrança na empresa;
- d) Sugerir melhorias para a redução do índice de inadimplência na empresa;

### **1.4 Justificativa**

Em consequência da atual situação econômica no país, os índices de inadimplência nas empresas estão cada vez mais altos. O número de empresas endividadas chega a 5,1 milhões no Brasil, sendo 43,7% do total do índice correspondente a empresas do setor do comércio. Mais da metade das empresas

inadimplentes estão situadas no Sudeste do país, seguido do Nordeste que domina cerca de 17% do total (AGÊNCIA BRASIL, 2017).

Em torno de 98% do faturamento total da empresa Neugebauer Alimentos S/A é realizado em operações a prazo e os clientes atendidos são pessoas jurídicas, em geral supermercados e distribuidoras. A empresa está presente em praticamente todos os estados brasileiros, e visa um grande crescimento econômico nos próximos anos, através do posicionamento de mercado em todo o Brasil.

Diante do exposto, este trabalho justifica-se, pois, pretende conhecer o perfil dos clientes inadimplentes da empresa. Através deste conhecimento, a empresa poderá identificar com maior facilidade as características de possíveis compradores de risco, facilitando o processo de tomada de decisão. Além de sugerir melhorias para o aprimoramento nas políticas de crédito e cobrança.

Para a acadêmica, este estudo possibilitará colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Ciências Contábeis. A pesquisa de assuntos como a inadimplência e a política de crédito e cobrança, será um aprendizado importante para aprofundamento, pois é o ramo em que a mesma atua e se identifica, podendo também aperfeiçoar a prática e a experiência diária.

Para a UNIVATES e o meio acadêmico, a relevância deste estudo está em demonstrar que os aprendizados adquiridos ao longo do curso, quando aplicados em uma empresa, trazem novos dados e informações que contribuem para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que embasará o estudo deste trabalho. Os principais assuntos relacionados serão: Crédito, Cobrança e Inadimplência.

### 2.1 Conceito de Crédito

Crédito é todo o ato de ceder parte de seu patrimônio por algum tempo para algum terceiro, com a expectativa que esta parte retorne a sua posse integralmente, após um período previamente definido. Esta parte emprestada pode ser em forma de dinheiro, mediante empréstimos de valores, ou em forma de bens, por meio de vendas com pagamentos parcelados e a prazo (SCHRICKEL, 2000).

Assaf Neto e Silva (2012, p. 125) definem que:

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.

O crédito compreende como princípios a confiança e o tempo. A confiança está presente no compromisso com o pagamento, já o tempo está atribuído ao período acordado entre as partes, após a aquisição até a liquidação da dívida (SANTOS, 2011).



Conforme Blatt (1999), essa relação está basicamente relacionada com a confiança. A empresa que concede o crédito confia que o cliente pagará devidamente seus débitos, enquanto que o cliente confia que os bens estarão em boas condições de uso ou que os serviços prestados serão adequados para as finalidades desejadas.

De acordo com as definições citadas, entende-se que o crédito está diretamente ligado ao sentimento de confiança, ou seja, para que uma empresa forneça produtos ou serviços a prazo ou em pagamentos parcelados, precisa ter a confiança de que o comprador irá de fato realizar o pagamento futuro. A confiança será conquistada por parte do comprador, através do cumprimento das negociações realizadas durante o seu tempo de mercado. A capacidade de o comprador realizar o pagamento será consultada através de seu cadastro, do qual as definições serão citadas em seguida.

## **2.2 Cadastro**

Santos (2011), explicita que os dados de identificação do cliente estão presentes no cadastro ou em sua ficha cadastral. Segundo ele, as informações contidas no cadastro consistem na situação legal e localização das instalações da empresa, idoneidade no mercado de crédito, documentos de identificação da empresa e dos sócios, natureza dos imóveis, carteira de clientes e fornecedores, participação de mercado, relações com bancos e telefones para contato. Estes dados são requisitos mínimos para a determinação do valor do crédito, prazo para pagamento e vinculação de garantias.

Segundo Blatt (1999), o cadastro é um conjunto de informações financeiras ou não, que resumem a vida de um cliente e auxiliam na decisão de conceder ou não crédito. Essas informações permitem que o credor avalie a situação econômico-financeira, a honestidade e a capacidade de pagamento do cliente. O cadastro permite a segmentação dos bons e maus pagadores, e quando bem elaborado, serve como apoio no processo de decisão do analista de crédito.

A principal função do cadastro é possibilitar a empresa o melhor conhecimento de seus clientes, a avaliação do limite de crédito a ser concedido, análise das

garantias, a possibilidade de realização do pagamento e identificar a necessidade de cobertura ou seguro (LANSINI, 2003).

Para realização do cadastro da pessoa jurídica, Schrickel (2000), evidencia os documentos necessários, que serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Documentos cadastrais para pessoa jurídica.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Documentos da empresa               | Cópias autenticadas do Contrato Social;<br>Ata de eleição dos membros da diretoria e conselho administrativo;<br>Cartão do Cadastro geral dos contribuintes;<br>Últimos três balanços assinados pelos gestores;<br>Ficha cadastral com informações da empresa, devidamente assinada. |
| Documentos dos sócios ou acionistas | Cópias autenticadas do RG;<br>Declaração do Imposto de Renda;<br>Procurações;<br>Ficha cadastral com informações da pessoa física, preenchida e assinada.  |

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Schrickel (2000).

Os cadastros devem ser atualizados semestralmente e devem ser elaborados por empresas de confiança, como o Serasa. Eles consistem em importantes indicativos, que auxiliaram na decisão de crédito, pois fornecem dados patrimoniais, fontes de receita, permanência na atividade, filiais, participações societárias e outros elementos que podem se modificar ao longo do tempo de mercado (BERNI, 1999).

Sendo assim, constata-se que o cadastro é uma das principais fontes de análise para a concessão do crédito, e através dele os analistas de crédito poderão verificar como está a situação da empresa e avaliar se o crédito poderá ser concedido ou não. Diante disso, o próximo tópico abordará a definição da análise e concessão de crédito.

## 2.3 Análise e Concessão de Crédito

A análise de crédito consiste em um estudo que analisa o desempenho econômico-financeiro de um comprador. Através deste estudo, o analista de crédito

poderá elaborar um parecer claro e objetivo da situação do comprador. Além das demonstrações financeiras, serão consideradas as condições do setor de atuação, do grupo que o cliente faz parte e seus aspectos políticos (BLATT, 1999).

Schrickel (2000, p.27), evidencia a ideia de que uma análise de crédito representa:

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Assaf Neto e Silva (2012), explicam que a concessão de crédito é uma resposta da empresa a cada cliente. Se o cliente preencher os requisitos mínimos exigidos pela empresa, terá o aval para realizar as compras a prazo.

Braga (2013) afirma que, para a concessão de crédito serão necessários:

- Análise dos demonstrativos financeiros do cliente e demais empresas do grupo, assegurada com o parecer de auditores;
- Consulta às fontes de referência cadastral;
- Visita às empresas e entrevistas com seus executivos para mensurar a organização e sua capacidade gerencial.

Segundo Blatt (1999), existem três elementos que devem ser considerados na análise de uma operação de crédito, que são a segurança, a liquidez e a rentabilidade, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos fundamentais da análise de crédito

|               |  |
|---------------|--|
| Segurança     | O risco sujeito pela empresa torna-se menor se a medida que o cliente satisfaz a condição de segurança. Esta condição será atendida, através de seu caráter e capacidade de pagamento. |
| Liquidez      | Refere-se à probabilidade que o cliente tem de honrar seus compromissos.   |
| Rentabilidade | Para não comprometer os resultados do credor, a concessão de crédito deve ser rentável.  |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Blatt (1999).

Conforme as definições explanadas anteriormente, quanto melhor for uma análise de crédito, mais chances a empresa terá de se prevenir contra os riscos. Para isso, existem diversas ferramentas que podem ser aplicadas pelo analista de crédito, no processo de decisão. Dentre elas, o *credit scoring*, as redes neurais, *ratings* e a fixação do limite de crédito, cujas definições serão apresentadas em seguida.

### **2.3.1 Credit Scoring**

A expressão *credit scoring* significa pontuação de crédito e consiste em uma técnica de tratamento estatístico que se aplica a todos os processos de tomada de decisão, sendo considerada uma excelente ferramenta de gestão. Essa técnica é administrada através do levantamento de informações passadas e proporciona a solução para decisões futuras (BLATT, 1999).

Segundo Santos (2011), a pontuação de crédito serve como um recurso para a avaliação da probabilidade de algum cliente tornar-se inadimplente no futuro. Ainda de acordo com o autor, essa técnica pode ser considerada um modelo de avaliação de crédito, desenvolvida com base nas informações cadastrais, financeiras, patrimoniais e também através da credibilidade dos clientes.

Assaf Neto e Silva (2012), explicam que a análise de crédito por pontuação integra variáveis como localização, situação patrimonial e garantias. Geralmente, para a caracterização das informações utilizadas no sistema de pontuação, são levadas em conta a experiência de concessão pela própria empresa ou seu setor de atuação. Os pontos somados pelo cliente servem de base para a tomada de decisão nesta técnica.

### **2.3.2 Redes Neurais**

Santos (2011), explica que as Redes Neurais são sistemas de inteligência artificial que simulam o funcionamento do cérebro de forma simples. Uma rede neural é composta por várias unidades de processamento. Seu funcionamento abrange as informações cadastrais, financeiras, patrimoniais e de integridade dos clientes, com

as quais, algoritmos são criados e através de um modelo matemático, a decisão de aprovar ou reprovar a concessão de crédito será gerada.

Amaral Júnior e Távora Júnior (2010), definem as redes neurais como uma das técnicas mais avançadas no apoio à decisão. Elas são fundamentadas através de simulações matemáticas semelhantes ao raciocínio humano. Ainda conforme os autores, as redes neurais são conquistadas através da modelagem de variáveis relevantes em uma análise determinada.

Um sistema de análise de crédito com base nas redes neurais, tem como princípio a redução da possibilidade de não pagamento. Através de uma atualização constante, esse sistema é capaz de reconhecer os possíveis clientes que podem tornar-se inadimplentes, somente a partir das mudanças econômicas e confronto de informações (BLATT, 1999).

### **2.3.3 Ratings**

*Ratings* são agências de classificação de crédito especializadas na avaliação de risco de empresas. Elas fornecem informações que auxiliam na determinação do risco envolvido em negociações com outras empresas. Para realização de uma classificação, essas agências analisam as características do setor, a posição da empresa no mercado em que está inserida e fatores como lucratividade e estrutura do capital das empresas (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Santos (2011, p. 210), define *ratings* como, “um conjunto de observações e percepções de riscos das agências especializadas”. O autor ainda explica que, os *ratings* são opiniões sobre a possibilidade futura de um cliente efetuar ou não o pagamento dos valores conforme o acordado, porém não devem ser utilizados de forma única como critério para a decisão de crédito. Esse sistema, está sujeito a diversas modificações provocadas pela competência técnica e experiência dos analistas, assim como a mensuração de riscos adotados pela empresa e a confiabilidade das informações consultadas.

Para uma análise de crédito, é fundamental conhecer a situação financeira dos clientes e os riscos que podem estar associados a eles. Por esse motivo, o sistema de *rating* serve como base para consulta e classificação de riscos, ele contribui para o gerenciamento de riscos nos negócios de forma rápida e precisa. Os *ratings*, apresentam a idoneidade e os riscos relacionados ao cliente e auxiliam o analista a definir o limite de crédito e a administrar seu fluxo de caixa (BLATT, 1999).

Diante do exposto pelos autores, os *ratings* servem como base de informações para a qualidade das concessões de crédito e classificação dos riscos de clientes. O analista de crédito, poderá utilizar as informações disponíveis nos *ratings* como suporte na análise de crédito. Porém somente a utilização desse sistema não será suficiente neste processo, junto a ele serão acrescentados o conhecimento e a técnica dos analistas.

### **2.3.4 Limite de Crédito**

A primeira etapa em uma operação de crédito é a avaliação do cliente estar ou não estar apto a uma compra a prazo. Já a segunda etapa é fixar a quantia que será concedida para as compras do cliente. A fixação desse valor dependerá da qualidade do comprador, e também do valor solicitado face ao total do contas a receber da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Sá (2004), define que o estabelecimento dos limites pode gerar problemas. Se a empresa for muito liberal, sua exposição aos fracassos do cliente aumenta, e se for muito restritiva, pode estar limitando as vendas e lucros de forma desnecessária. Ainda conforme o autor, o cliente confiável merece ter um limite de crédito que não crie obstáculos nas relações comerciais com o fornecedor.

O limite de crédito significa o risco máximo que uma empresa está disposta a correr em relação a um determinado cliente. A apuração deste limite tem como objetivo limitar a exposição máxima das empresas diante dos riscos. Esse cálculo não é exatamente tudo o que o cliente precisa, nem todo o valor que ele pode pagar. Ele serve como base para o conhecimento dos clientes, identificando as deficiências e as ameaças ligadas a eles, antes de realizar uma concessão total de crédito. O

estabelecimento deste limite proporcionará uma avaliação e liberação de crédito mais seguras para a empresa (ARAI, 2015).

Sá (2004), explica que no momento da aprovação de um pedido, o analista deve possuir informações relativas a cada cliente, para acompanhamento do exposto. As informações necessárias para a supervisão do limite de crédito encontram-se disponíveis no Quadro 3.

Quadro 3 – Informações relativas ao limite de crédito

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Limite de crédito aprovado   | Risco máximo que a empresa pretende correr em relação a um determinado cliente.                              |
| Limite de crédito utilizado  | Soma dos valores que estão em aberto, acrescentando o valor dos pedidos aprovados e pendentes de um cliente. |
| Limite de crédito disponível | É a diferença entre o limite aprovado menos o limite utilizado.  |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Sá (2004).

Segundo Schrickel (2000), o limite de crédito é o valor, previamente definido, que uma entidade está disposta a assumir ao realizar transações com outras empresas. Ao estabelecer o limite de crédito de um cliente a empresa busca compreender qual será o risco total que estará assumindo.

Diante do exposto, entende-se que o limite de crédito é a ferramenta que determinará qual o risco total que a empresa pretende assumir diante de cada cliente. Em todas as operações de crédito as empresas têm a necessidade de assumir riscos, os quais estão relacionados com os objetivos de cada organização. Sendo assim, o próximo tópico definirá qual o conceito dos riscos de crédito.

## 2.4 Riscos de Crédito

Blatt (1999), define o risco de crédito como a possibilidade da empresa que concedeu o crédito não receber o pagamento do valor concedido ao devedor, no prazo ou nas condições acordadas. Ainda conforme o autor, todas as atividades de crédito

envolvem algum tipo de risco, portanto, as empresas devem desenvolver políticas e procedimentos para que eles sejam minimizados a níveis razoáveis.

Segundo Braga (2013), ao conceder crédito aos clientes a empresa assume custos e riscos que não existem nas vendas à vista. Entre eles, as despesas com a análise do crédito dos compradores, as despesas com a cobrança, os custos aplicados nas contas a receber e o risco de perdas com os valores incobráveis.

Assaf Neto (2010, p. 602), explica que o processo de avaliação do risco de crédito “é desenvolvido, basicamente, pela tradição (experiência) que a empresa tenha com seu cliente e, também, por uma série de informações e indicadores básicos que o administrador deverá colher com o consumidor e no mercado”.

Diante do exposto, o risco deve ser considerado na definição de uma política de crédito. Blatt (1999), explica que para ter o direito a crédito a empresa deve possuir liquidez, solvência e a habilidade de gerar caixa. Estes itens poderão ser observados na análise dos “Cs” do crédito, que serão referenciados nos próximos tópicos.

## **2.5 “Cs” do Crédito**

De acordo com Santos (2011), o processo de análise de crédito determina se o crédito será concedido ou não. Nesta operação, a experiência do analista, a quantidade e relevância das informações e a percepção do analista quanto ao risco do negócio, serão importantes para a decisão. Ainda conforme o autor, os “Cs” do Crédito são as informações necessárias para a análise da capacidade financeira do cliente. Tradicionalmente, os “Cs” do Crédito abrangem o caráter, capacidade, capital, garantias (colateral) e condições.

Assaf Neto (2010, p. 602), esclarece que “na análise do risco são levados em conta diversos critérios e métodos. Um enfoque tradicional da análise do crédito é desenvolvido pelo estudo de cinco fatores”, conhecidos como os “Cs” do Crédito.

Blatt (1999, p. 42), explica que “os “Cs” do Crédito fornecem uma visão de complexidade que uma avaliação de crédito pode assumir”. Segundo ele, os “Cs” do Crédito servem de roteiro para a investigação de crédito, garantido que nenhuma



informação relevante seja ignorada ou esquecida durante a análise. Segundo Blatt (1999), além dos cinco “Cs” tradicionais existe um sexto “C”, conhecido como Conglomerado.

A seguir serão apresentados os conceitos referentes aos seis “Cs” do Crédito, destacados pelos autores.

### **2.5.1 Caráter**

Segundo Schrickel (2000), o caráter é um dos mais críticos “Cs” no processo de análise de crédito, não importando o valor da transação, pois está relacionado à determinação de pagar do cliente. Na elaboração da ficha cadastral do tomador, o analista deverá investigar sobre seus antecedentes, que consiste em analisar o seu caráter.

O caráter refere-se à intenção do tomador pagar suas dívidas, independente de possuir condições para realizar seus pagamentos. Serão necessárias informações cadastrais obtidas junto a bancos, fornecedores e agências especializadas, para a identificação do perfil e os hábitos de pagamento do cliente. Essa consulta permitirá identificar se os pagamentos do cliente são pontuais, se são pagos com dias de atraso, se são pagos somente títulos apontados em cartório ou se possui títulos protestados (BRAGA, 2013).

Santos (2011, p. 40), relaciona o caráter com “a idoneidade do cliente no mercado de crédito”. Segundo ele, para analisar este critério os credores devem possuir informações históricas de seus clientes, internas e externas, evidenciando a intenção e pontualidade no pagamento de suas dívidas. As informações internas serão consultadas através de relatórios gerenciais e as informações externas serão adquiridas através da consulta de dados fornecidos por empresas especializadas nas informações de empresas no mercado creditício.

### **2.5.2 Capacidade**

“Se o caráter diz respeito à vontade de pagar, a capacidade refere-se à habilidade de pagar”. (SCHRICKEL, 2000, p.50).

Segundo Santos (2011), a capacidade está relacionada com a habilidade dos clientes na administração de seus negócios e na obtenção de receitas. Diante disso, Schrickel (2000), explica que, se o sujeito apresenta capacidade para administrar sua empresa, tornando-a próspera e obtendo sucesso, ele já terá demonstrado, de certa forma, sua capacidade de realizar os pagamentos.

A capacidade está relacionada com a competência de o tomador de crédito cumprir com suas futuras dívidas. Blatt (1999), define este “C” como um item de avaliação relativa, pois refere-se à habilidade e à competência administrativa dos responsáveis pela empresa e também à capacidade produtiva da empresa, assim como suas instalações, o potencial de competição e seu grau tecnológico. Segundo ele, este é um dos itens de maior dificuldade de avaliação, pois a visão apresentada pela empresa pode não ser real e acabar impressionando o avaliador e somente a experiência poderá diminuir estes riscos.

### **2.5.3 Capital**

Blatt (1999), define o Capital como um dos “Cs” mais significativos, o qual consiste em analisar a situação econômica do cliente, incluindo o exame dos demonstrativos financeiros. Devem ser avaliados, o volume e a qualidade de endividamento do cliente e também se sua estrutura econômica e financeira possui estabilidade e solidez.

Este “C” é basicamente a situação financeira da empresa tomadora de crédito. Segundo Santos (2011), as principais fontes para a avaliação do capital dos clientes, são os demonstrativos contábeis. O capital será medido levando em consideração a composição quantitativa e qualitativa dos recursos da empresa, assim como onde estes recursos são aplicados e como são financiados.

Diante disso, Schrickel (2000), explica que se o capital, ou seja, os recursos próprios forem considerados insuficientes é bastante provável que a empresa em questão, não possua muitas chances de obtenção de sucesso.

De acordo com os autores, este “C” é muito importante para a definição de o cliente possuir, ou não, um patrimônio suficiente para realização do pagamento futuro.

#### **2.5.4 Colateral**

O colateral, traduzido do inglês, significa a garantia. Ele deve ser algo tangível. Em uma decisão de crédito, o colateral serve para reduzir eventuais impactos negativos em função do enfraquecimento de outros “Cs”. O colateral compensa o aumento dos riscos devido a este enfraquecimento, e garante a capacidade de pagamento do cliente (SCHRICKEL, 2000).

Santos (2011), refere o colateral à riqueza patrimonial, composta por bens móveis e imóveis e aplicações financeiras. Santos (2011), explica que ele pode ser considerado uma garantia assessória, ou seja, uma garantia relacionada ao crédito, para a proteção dos credores em situações de perda da capacidade financeira dos clientes.

Entende-se que este “C” serve como uma garantia para a empresa que está concedendo o crédito. Essa garantia consiste em bens pertencentes ao patrimônio dos clientes, sendo eles propriedades ou investimentos financeiros, que em caso de imprevistos, podem ser dados em troca do pagamento de dívidas.

#### **2.5.5 Condições**

Conforme Braga (2013), as condições estão relacionadas com fatores externos, dentre eles, aspectos relacionados a necessidade do produto e sobre a continuidade do negócio, influência de outros ramos de atividades e o porte da empresa em relação a outras empresas do mesmo ramo.

As condições são associadas à sensibilidade da competência de o cliente realizar o pagamento, devido ao acontecimento de fatores externos adversos ou sistemáticos. São considerados os aumentos nas taxas de inflação, taxas de juros e conversões cambiais, assim como, crises em economias de outros países que mantém negócios ativos com o Brasil (SANTOS, 2011).

Blatt (1999), demonstra que, para a avaliação das condições, o conhecimento dos concorrentes, a situação econômica e política do país e da região em que o cliente está inserido, o ramo de atividade, qualidade dos produtos ou serviços, uma retrospectiva histórica e perspectiva futura do cliente, devem ser levados em conta.

Diante disso, entende-se que são diversos fatores externos que devem ser considerados na análise das condições. Para a decisão ser precisa, a economia, o país, o setor de atividade e as expectativas devem ser favoráveis para a empresa no período do crédito. Estes dados serão analisados para a verificação da economia em que o cliente está situado e se ela será favorável para o cumprimento do pagamento das dívidas adquiridas.

#### **2.5.6 Conglomerado**

O conglomerado diz respeito à análise econômico-financeira de controladas, controladoras e coligadas, para que se possa analisar de forma mais assertiva com relação ao requerente do crédito. Para que a avaliação seja completa, o grupo em que a empresa está inserida, quando for o caso, deve ser examinado (BLATT, 1999).

Braga (2013, p.117), explica que conglomerado é a “situação das demais empresas do grupo e também dos controladores que poderá justificar a concessão de crédito a uma empresa em má situação ou arrastar à insolvência uma boa empresa. ”

Blatt (1999), esclarece que muitas vezes uma empresa não possui elementos para a liberação do crédito solicitado, mas o grupo à qual pertence sim. Ou, em outros casos, a situação negativa de uma das empresas pertencentes ao grupo, pode trazer insolvência para as demais.

A análise do conglomerado se faz muito importante, pois quando uma empresa está inserida em algum grupo, existem muitas variáveis que devem ser consideradas. Não basta conhecer apenas a empresa desacompanhada de suas demais parceiras. É necessário, que todo o grupo seja analisado, para que os riscos assumidos sejam os menores possíveis.

Explicadas as definições dos “Cs” do crédito, constata-se que eles devem ser considerados como preceitos básicos para serem seguidos em uma concessão de crédito. Estes princípios devem ser estruturados de acordo com o objetivo das empresas, e serão definidos mediante a criação de uma política de crédito. Neste contexto, o próximo tópico trata-se da definição da política de crédito.

## **2.6 Política de crédito**

As políticas de crédito são definidas através de uma perspectiva estratégica. Seus procedimentos se modificam de acordo com a proposta de negócios que a empresa está buscando. As principais metas de uma política de crédito são assegurar que o credor atinja os resultados financeiros e minimizar as possíveis perdas (BLATT, 1999).

Existem três tipos de política de crédito que podem ser utilizados na definição dos critérios de concessão, dentre elas, a política liberal, rigorosa e utilizável. Em uma política de crédito liberal a empresa ampliará o potencial de vendas, mas como consequência, haverá maiores investimentos em duplicatas a receber, maior prazo médio de cobrança, devido aos atrasos, e maior probabilidade de perdas por inadimplência (BRAGA, 2013).

Uma decisão contrária, com maiores restrições nos padrões, pode diminuir as despesas, mas também prejudicaria o volume final de vendas (ASSAF NETO; SILVA, 2012). Braga (2013), explica que se o padrão de crédito for rigoroso, os clientes que costumam atrasar o pagamento de suas dívidas seriam rejeitados e possivelmente comprariam dos concorrentes. Isso diminuiria os custos com as despesas de crédito e cobrança, assim como, o nível de duplicatas em atraso e perdas, mas também afetaria o número de vendas.

E ainda, a empresa pode optar por uma política de crédito intermediária, conhecida como utilizável. Ela possui normas e regras, mas as compras são ajustadas de acordo com a situação econômica do cliente. Nesse tipo de política de crédito, os analistas de crédito são orientados a facilitar as vendas, através do aumento de prazo ou exigência de uma entrada para diminuição dos valores das prestações (PEREIRA, 1991).

Lansini (2003), defende que a política de crédito utilizável é o tipo mais utilizado por empresas industriais, onde a honestidade do tomador de crédito e as garantias patrimoniais são formalmente documentadas. Ainda conforme o autor a política utilizável deverá ter sua concessão de crédito ajustada de acordo com o poder aquisitivo dos clientes.

Para Assaf Neto (2010), uma política de crédito abrange a análise de quatro elementos a análise dos padrões de crédito, o prazo de concessão de crédito, os descontos por pagamento antecipado e a política de cobrança, especificados no Quadro 4.

Quadro 4 – Elementos de uma política de crédito

| Elementos                      | Descrição  |
|--------------------------------|--|
| Análise dos padrões de crédito | Refere-se aos requisitos mínimos que os clientes devem preencher para receber o direito a crédito. É estabelecido através do agrupamento de clientes por níveis de risco, nos quais são mensurados os prováveis custos de perdas pelo não pagamento das compras.   |
| Prazo de concessão de crédito  | Refere-se ao tempo que a empresa concederá a seus clientes para o pagamento de suas dívidas. Esse tempo é representado através de números de dias, e é influenciado pela política adotada pela concorrência, das ameaças do mercado consumidor, da natureza do produto, do desempenho econômico, das metas internas da empresa e do prazo de pagamento a fornecedores. |

(Continua...)

(Conclusão.)

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Descontos por pagamento antecipado | Consistem em conceder um abatimento no valor total da compra de um cliente, quando seu pagamento for antecipado ou seu prazo limitado. São utilizados como forma de incremento nas vendas pelas empresas, pois o valor reduzido pode atrair mais compradores. |
| Políticas de cobrança              | Expressam as regras definidas pela empresa para a cobrança dos valores a receber em sua data de vencimento.   |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Assaf Neto (2010).

Ao estabelecer uma política de crédito a empresa precisa estar ciente que a economia e a sociedade se modificam constantemente. Portanto, a política deverá ser facilmente adaptável as novas realidades (LANSINI, 2003).

Visto que as concessões de crédito fazem parte do dia-a-dia das empresas, definir uma política de crédito torna-se indispensável. A política de crédito servirá como o princípio básico para que as operações de crédito sejam realizadas, afinal, deverá ser formulada de acordo com os objetivos da organização.

Ainda assim, a empresa não estará livre dos riscos de não receber um título, diante disso, a cobrança deverá ser acionada para que esses valores sejam recuperados. O próximo tópico aborda a definição de cobrança, de acordo com diversos autores.

## 2.7 Cobrança

A cobrança tem como principal objetivo proporcionar a volta dos valores investidos no contas a receber. Esse retorno é fundamental para garantir a saúde financeira da empresa e manter um fluxo de caixa adequado. O desenvolvimento desta função é muito importante em qualquer organização (LANSINI, 2003).

No contexto de uma empresa, a cobrança desenvolve um papel fundamental. Ela encarrega-se de fazer com que o dinheiro retorne para as dependências da

empresa. Este dinheiro garantirá a sobrevivência e ampliação de uma empresa (PEREIRA, 1991).

Para Braga (2013), a eficiência e o volume de trabalho do departamento de cobrança dependerão:

- Da política de crédito ser mais liberal ou mais rigorosa;
- Da qualidade das análises realizadas pelo crédito;
- Da velocidade com que as decisões forem tomadas contra clientes em atraso;
- Do poder de pressão da empresa sobre estes clientes.

Arai (2015), define duas possibilidades de cobrança, a cobrança amigável e a cobrança judicial. A cobrança amigável será realizada através de renegociações, o que dependerá de uma análise da situação do cliente, para que novos prazos, taxas e multas sejam estabelecidos. Já a cobrança judicial acontecerá por meio de providências jurídicas, onde até um pedido de falência poderá ser solicitado, em casos de o devedor não possuir ativos suficientes para a realização do pagamento.

Diante disso, Pereira (1991), explica que o setor de cobrança deve possuir uma identidade, constituída através da estruturação e planejamento da maneira que o trabalho será desenvolvido. Essa identidade será obtida por meio da criação de uma política de cobrança, cuja definição será especificada no próximo tópico.

## **2.8 Política de Cobrança**

Lansini (2003, p. 40), define a política de cobrança como “o plano ou curso de ação destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre a cobrança”. Ainda conforme o autor, a política de cobrança abrange critérios e orientações que deverão ser seguidos pelo setor de cobrança e também determinarão as práticas e postura dos cobradores.

A política de cobrança deve facilitar a recuperação dos ativos. Dentre as principais vantagens dessa prática, estão a padronização e clareza dos



procedimentos e regras e os clientes atendidos serão tratados de forma igual, seguindo os mesmos critérios (LANSINI, 2003).

A função da cobrança é recuperar os créditos que estão em atraso de forma que não cause prejuízos para a empresa. Diante disso, a política de cobrança envolverá as regras que a empresa aplica para o recebimento das duplicatas a receber. Estes créditos podem ser recebidos através de cartas, telefones, de protestos ou cobranças judiciais (SANTOS, 2011). A seguir, serão apresentados os tipos de cobrança.

## **2.9 Tipos de Cobrança**

As concessões de crédito sempre estarão submetendo as empresas ao risco de inadimplência, ou seja, o não recebimento das dívidas obtidas pelos clientes. Diante desse risco, as empresas precisam adotar procedimentos para conseguir retornar este valor para o caixa.

Segundo Martin (1997), existem diversos meios de abordagem aos clientes inadimplentes. A escolha destes meios dependerá da facilidade de acesso ao cliente. Em seguida serão apresentados os meios de abordagem para contato com o cliente inadimplente.

### **2.9.1 Pessoalmente ou através de terceiros**

Através deste meio, a empresa poderá enviar alguém com habilidade e preparo para negociar. Esse meio de abordagem deve ter preferência em casos de maior proximidade de endereço ou mais facilidade de acesso. A negociação pessoal deve ser feita de forma profissional e com a argumentação previamente planejada e os débitos devem ser resolvidos com o mínimo de reuniões possíveis (MARTIN, 1997).

Leoni e Leoni (1998), explicam que as cobranças atrasadas devem fazer parte do dia a dia dos cobradores, porém quando realizadas de forma pessoal, devem seguir as mesmas especificações, pois trata-se de um cliente inadimplente, mas as

motivações devem ser diferentes, em sua configuração não devem ser utilizadas ameaças diretas.

Santos (2011), define essa técnica como utilizada comumente para encontrar o cliente e regularizar as dívidas. Ele ainda explica que, na grande maioria das vezes, esse procedimento acaba não funcionando, pois, encontrar a localização do cliente pode ser muito trabalhoso.

### **2.9.2 Contato Telefônico**

O contato telefônico deve ser uma das primeiras ações do administrador de cobranças para a cobrança das dívidas. Antes de efetuar a ligação é importante que o cobrador esteja com todas as informações relevantes para a realização da cobrança. Serão necessários dados cadastrais e históricos de crédito com informações de limite de créditos e perfil de pagamento dos clientes (SANTOS, 2011).

Martin (1997), explica que o contato por telefone é o meio mais prático de abordagem por ser acessível e econômico. Porém, nessa abordagem cuidados com o repasse de informações devem ser tomados.

Leoni e Leoni (1998, p. 150) definem a atuação da cobrança por telefone como “um instrumento poderoso de posicionamento junto à empresa ou cliente, quanto ao pagamento do título”. Ainda conforme os autores, essa abordagem será realizada diretamente com as pessoas específicas ou o departamento de contas a pagar, e ainda auxiliará no esclarecimento de dúvidas a respeito do atraso.

### **2.9.3 Cartas**

Após alguns dias do vencimento do título a receber, o credor poderá enviar uma carta informando o cliente inadimplente de suas obrigações. Se o pagamento desta dívida não for acertado dentro de um período definido, uma segunda carta poderá ser enviada, esta segunda de forma mais intensa e rigorosa (SANTOS, 2011).

Leoni e Leoni (1998), explicam que na cobrança por cartas, a empresa deverá manter um nível elevado e enviar cartas mesmo antes do vencimento, como aviso apontando o dia que o título estará vencendo e o valor a ser pago. De acordo com os autores, se o título já estiver vencido, a carta deverá ser enviada em tom decisivo, indicando um possível protesto caso o pagamento não seja realizado.

Silva (2007), explica que no processo de cobrança por cartas, quando a empresa possuir o cadastro completo de seu cliente, este contato também poderá ser feito via e-mail, que consiste em uma ferramenta rápida e de baixo custo. O e-mail deverá ter uma redação simples e sintética, mas deverá seguir os mesmos padrões básicos das cartas.

#### **2.9.4 Agências de cobrança externa**

Quando todos os esforços pelo cobrador estiverem esgotados na negociação para quitação de uma dívida, a empresa deverá recorrer a ajudas externas. Um serviço externo adequado poderá intensificar as negociações com os clientes devedores (SANTOS, 2011).

Após a utilização de todos os recursos para cobrança de um título, as empresas devem utilizar os serviços de cobradoras independentes. Os títulos deverão ser enviados antes de sessenta dias após o vencimento, para garantir a pressão constante sobre o devedor (LEONI; LEONI, 1998).

Diante disso, Gitman (2012), explica que as empresas podem entregar as contas que não obtiveram um retorno na cobrança, a uma agência ou advogado especializado em serviços de cobrança. Dependendo da agência, os honorários destes serviços podem se tornar elevados para a empresa.

#### **2.9.5 Protesto judicial**

O protesto judicial, trata-se de um processo litigioso representado através de protestos ou ações judiciais, o qual é considerado o passo mais rígido no processo de

cobrança, sendo prejudicial aos negócios do cliente, pois sua falta de idoneidade é divulgada no mercado de créditos (SANTOS, 2011).

É a apresentação pública do título do devedor para que seu pagamento seja realizado. O apontamento dos títulos para protesto é uma postura de pressão sobre o cliente devedor. Na utilização deste meio de abordagem, a empresa deve ter o cuidado de não realizar mais um investimento, em despesas de cobrança, sem obter o retorno esperado (LANSINI, 2003).

Diante disso, constata-se que após a análise e concessão de crédito, se a situação de um cliente não está de acordo com o combinado, a empresa deve partir para a cobrança. É fundamental que a empresa tenha bem definidos os procedimentos que irá utilizar para reaver os valores que lhe são devidos. Uma política de cobrança não reduz a inadimplência dos clientes da empresa, mas auxilia na minimização das perdas que poderá ter com estes clientes. Sendo assim, os próximos tópicos apresentarão o conceito de inadimplência e suas formas de monitoramento.

## **2.10 Inadimplência**

Inadimplência é o termo utilizado para designar a falta de pagamento, sem considerar suas causas ou motivos. De forma geral, toda e qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento pode ser chamada de inadimplência, pois está demonstrando o atraso no recebimento ou a falta de pagamento (MARTIN, 1997).

Segundo Berni (1999), aquele que não cumpre suas obrigações ou que não consegue honrar com seus compromissos definidos em contrato, é considerado inadimplente. Ainda de acordo com o autor, as principais razões para um cliente tornar-se inadimplente são a má administração financeira, dependência dos recursos de terceiros e ausência de capital de giro próprio.

Lansini (2003, p. 14,) explica que os principais motivos para um cliente se tornarem inadimplente são as “compras sem planejamento, crédito facilitado, desemprego e perda do poder aquisitivo, compra para terceiros, cadastro incompleto,

influência da área de vendas, incapacidade do analista de crédito e cobrança lenta ou ineficaz”.

Santos (2011) explica que existem três categorias de clientes inadimplentes o mau pagador, o mau pagador ocasional e o devedor crônico. Suas definições serão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias dos clientes inadimplentes

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Mau pagador           | Tipo de cliente que se recusa a pagar. Está sempre se esquivando do contato com o cobrador.   |
| Mau pagador ocasional | Tipo de cliente que deixa de realizar os pagamentos ocasionalmente, diante de situações adversas e temporárias, porém possui a intenção de pagar. |
| Devedor crônico       | Tipo de cliente que paga os títulos sempre com atraso. A principal razão para esse atraso é a má administração de recursos.                       |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Santos (2011).

Uma maneira de medir a participação de créditos com problemas na carteira de contas a receber é o índice de inadimplência. Ele pode ser calculado para qualquer período através da expressão subsequente (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

$$\text{Índice de inadimplência} = \frac{\text{Devedores duvidosos}}{\text{Vendas Totais}}$$

O índice de inadimplência representa o volume de contas a receber que estão em atraso. Ainda assim, existem outros procedimentos que podem ser utilizados para realizar a avaliação das contas a receber.

Gitman (2012), explica que a administração deve manter um monitoramento de crédito. Este monitoramento consiste em revisar constantemente a carteira de contas a receber, identificando se os clientes estão pagando de acordo com o combinado. O monitoramento de crédito alertará a empresa para identificação dos clientes inadimplentes. A seguir serão apresentados alguns métodos para monitoração da inadimplência.

### 2.10.1 Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento consiste na média dos dias que as vendas a prazo ficam em aberto. Esse índice indicará para a empresa quando, em forma de média, seus clientes pagam suas contas. O conhecimento desse valor permite que a empresa determine se existe algum problema com o contas a receber de maneira geral (GITMAN, 2012).

Sá (2004), explica que este índice é muito importante para a empresa, pois informa qual é o prazo médio das duplicatas recebíveis. Através dele pode-se ter uma noção da inadimplência dos clientes da empresa. Esse índice poderá ser obtido através da seguinte fórmula, descrita por Gitman (2012, p. 564):

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas médias diárias}}$$

### 2.10.2 Aging de valores a receber

O *aging* é um estudo cronológico dos valores a receber mantidos por uma empresa. Neste exame, as proporções das contas a receber são evidenciadas, indicando a porcentagem de títulos vencidos e a vencer. Essa classificação é feita de maneira simples, relacionando as datas de vencimento, o volume de duplicatas a receber e o montante na carteira (ASSAF NETO, 2010).

Gitman (2012), explica que o objetivo dessa tabela é identificar possíveis problemas no contas a receber. Este cálculo deve ser efetuado a cada mês, considerando um retrospecto de 3 ou 4 meses.

Através do estudo deste índice é possível manter um controle mais assertivo do contas a receber. Na Tabela 1, estão disponibilizados os dados para a análise de dados do *aging* como exemplo.

Tabela 1 – Exemplo de *aging* dos valores a receber

| Duplicatas          | Valor     | Porcentagem |
|---------------------|-----------|-------------|
| A vencer em 30 dias | 615.000   | 41%         |
| A vencer em 60 dias | 750.000   | 50%         |
| Total a vencer      | 1.365.000 | 91%         |
| Vencidas em 30 dias | 105.000   | 7%          |
| Vencidas em 60 dias | 30.000    | 2%          |
| Total Vencido       | 135.000   | 9%          |
| TOTAL GERAL         | 1.500.000 | 100%        |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Assaf Neto e Silva (2012).

Apresentado o referencial teórico, no próximo capítulo serão estabelecidos os procedimentos metodológicos que serão aplicados para realização deste estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Barros e Lehfeld (2004, p.2), explicam que a metodologia é considerada como “um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento, aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido”.

Markoni e Lakatos (2010), definem o método como o conjunto de atividades que permitem alcançar os objetivos de um estudo com maior segurança e pertinência, traçando o caminho, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista. Ainda de acordo com as autoras, todas as ciências caracterizam-se pela utilização da metodologia científica.

O presente capítulo apresentará a metodologia que foi utilizada para a realização desta pesquisa, as tipologias, classificação, caracterização e amostra da pesquisa, além dos procedimentos, coleta, tratamento e análise dos dados coletados, e por fim as limitações do método.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Após a definição do problema, é necessária a realização de uma pesquisa para a resolução deste problema. Marconi e Lakatos (2010), explicam que a pesquisa consiste em procedimentos formais, com métodos reflexivos, que necessitam de



tratamento científico e servem como base para o conhecimento da realidade ou para descobrimento de verdades parciais.

Diante desse contexto, a pesquisa foi caracterizada quanto aos seus objetivos, quanto à natureza de abordagem e quanto aos procedimentos técnicos.

### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

De acordo com os objetivos, essa pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. Malhotra (2012, p. 59) explica que o objetivo da pesquisa exploratória é “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão”. Ainda conforme o autor, a pesquisa exploratória pode ser utilizada para formular ou definir um problema com mais precisão e também para obter informações para desenvolver uma abordagem ao problema.

Beuren (2006, p. 80), acrescenta que no estudo exploratório, “busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. ”

Este trabalho justificou-se como uma pesquisa exploratória pois objetivou o aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema proposto e além disso, visou a descoberta e explicação de um objetivo, em busca de uma resposta, que neste caso trata-se das melhorias que podem ser aplicadas nas políticas de crédito e cobrança para a redução do nível da inadimplência.

Este estudo também se classificou como descritivo. Vergara (2010), esclarece que a pesquisa descritiva tem como objetivos expor as características de determinada população e estabelecer correlações entre variáveis. Cervo, Bervian e Silva (2007), explicam que a pesquisa descritiva se preocupa em observar, registrar, analisar, e correlacionar dados, sem manipulá-los. Ainda conforme os autores, a pesquisa descritiva desenvolve-se abordando dados e problemas, cujos registros precisam ser coletados e registrados para que seu estudo possa ser realizado.

Diante disso, esta pesquisa fundamentou-se como descritiva, pois descreve qual a política de crédito e cobrança adotada pela empresa, assim como se propôs a

caracterizar o perfil dos clientes que estão inadimplentes, através da coleta, registro e classificação de seus dados. A pesquisa descritiva justificou-se a medida que, com os processos descritos e o perfil dos clientes identificado, estes dados puderam ser comparados com o aprofundamento dos conhecimentos propostos pela pesquisa exploratória, e assim, o objetivo deste estudo pôde ser alcançado.

### **3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem**

Quanto à natureza da abordagem, este estudo constituiu uma pesquisa quanti-qualitativa. Chemin (2015), explica que uma pesquisa pode utilizar procedimentos quantitativos e qualitativos. A junção destes em uma mesma investigação pode ser positiva para a obtenção de um resultado, pois os dois procedimentos se complementam.

Malhotra (2012), define a pesquisa qualitativa como uma abordagem que proporciona uma visão e uma compreensão do cenário do problema. Beuren (2006), acrescenta que na pesquisa qualitativa são geradas análises mais profundas em relação ao objeto do estudo. Ainda de acordo com o autor, esta abordagem visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego de quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Este procedimento não é tão aprofundado como o método qualitativo, pois se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos (BEUREN, 2006).

Esta pesquisa apresenta uma abordagem quanti-qualitativa, pois foi necessária a busca por informações para a compreensão de um problema. No caso qualitativo, foram descritas e analisadas as políticas de crédito e cobrança e também houve a realização de entrevistas com os funcionários envolvidos no processo, a fim de entender como as análises são realizadas na empresa. E no caso quantitativo, os dados cadastrais dos clientes inadimplentes foram analisados para identificação e caracterização do seu perfil e também foram realizados cálculos de índices que possuem como base a multiplicação, divisão e porcentagem, com o intuito de

identificar, analisar, e posteriormente, aperfeiçoar a política de crédito e cobrança a fim de reduzir o índice de inadimplência na empresa.

### **3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Para a realização deste estudo, decidiu-se pela utilização da pesquisa quantitativa, por meio dos seguintes procedimentos técnicos:

a) Pesquisa bibliográfica

De acordo com Vergara (2010), a pesquisa bibliográfica consiste no estudo desenvolvido com base em livros, revistas, jornais e internet. Beuren (2006), acrescenta que a pesquisa bibliográfica explica um determinado problema a partir de referencial teórico já publicado.

Neste estudo, o material utilizado possui fundamentação teórica e foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas em livros, monografias, artigos e sites da internet, relacionados aos assuntos pertinentes a este estudo.

b) Pesquisa documental

A pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Ela utiliza-se de materiais que ainda não tiveram uma análise aprofundada e que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (BEUREN, 2006).

O presente estudo enquadrar-se como documental, pois foram utilizados documentos internos, que dizem respeito à identificação do perfil dos clientes inadimplentes, como as cópias dos cadastros dos clientes e a cópia da matriz de autoridades utilizada pela empresa, e dados quantitativos referentes às contas a receber para realização dos cálculos dos índices.

c) Entrevista

A entrevista consiste em um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas consiga informações a respeito de um determinado assunto, através de uma

conversa profissional. A entrevista é um procedimento utilizado na investigação para a coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste sentido, a coleta de dados referentes à política de crédito e cobrança foi realizada mediante a aplicação de entrevista com o analista de crédito cobrança e com o assistente de crédito e cobrança, obtendo assim uma melhor compreensão dos procedimentos adotados pela empresa. A forma de condução da entrevista será detalhada no Apêndice A.

### **3.2 Unidade de análise**

Vergara (2010), explicita que a população se trata de um conjunto de elementos, como empresas, produtos ou pessoas, que possuem características que servirão para objeto de estudo. Beuren (2006), acrescenta que a população é uma totalidade de elementos distintos que possuem certa semelhança nas características definidas para um estudo.

Diante disso, este estudo foi realizado na empresa Neugebauer, cujo ramo é alimentício, localizada no Vale do Taquari, na cidade de Arroio do Meio, Rio Grande do Sul. A empresa está no mercado desde 1891 e seu principal foco é fornecer chocolates, *candies* e doces de leite para as distribuidoras e supermercados de todo o Brasil.

O critério utilizado para a escolha desta empresa como unidade de análise da pesquisa deve-se ao fato de a empresa apresentar muitos casos de clientes inadimplentes nos últimos tempos, sendo importante analisar quais as melhorias que podem ser aplicadas nos processos de crédito e cobrança, para que a inadimplência seja minimizada.

### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 89), a coleta de dados, “significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de

técnicas”. Os autores ainda acrescentam que a escolha do instrumento de pesquisa, depende do tipo de informação que o pesquisador deseja obter ou do tipo de objeto de estudo.

Marconi e Lakatos (2010), complementam que a coleta de dados consiste na etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação dos instrumentos e técnicas selecionadas, em busca dos dados necessários. As autoras ainda explicam que existem diversas técnicas pelas quais os dados podem ser coletados, portanto, os procedimentos devem ser definidos com antecedência para se evitar o desperdício de tempo.

Mattar (2001), orienta que a coleta de dados deve ser classificada como primárias e secundárias. Os dados primários consistem em dados criados com o objetivo específico de constituir uma pesquisa e também ainda não foram coletados. Enquanto que os dados secundários são aqueles que já foram coletados e organizados para outros objetivos, de outras pesquisas.

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2018. Os dados primários foram obtidos através da pesquisa documental e por meio de entrevista semiestruturada com os funcionários da área de crédito e cobrança, e a coleta dos dados secundários foi desempenhada através da pesquisa bibliográfica, conforme descrito em seguida.

### **3.3.1 Coleta dos dados primários**

A coleta dos dados por meio da pesquisa documental ou de fontes primárias é a que utiliza informações que ainda não receberam um tratamento aprofundado. As fontes de coleta são bastante diversificadas e os dados são agrupados pelo pesquisador. Podem ser considerados documentos de arquivos privados, contratos ou fotografias, etc. (BEUREN, 2006).

Fachin (2003), acrescenta que a pesquisa documental consiste na coleta, classificação ou utilização de todas as informações disponíveis, para facilitar a busca e identificação da pesquisa.

Desta forma, foram analisados dados como o cadastro dos clientes inadimplentes para o conhecimento de seu perfil, registros em arquivos e no *software* utilizado pela empresa, assim como o levantamento do histórico da empresa e os valores disponíveis no contas a receber. Posteriormente, esses dados foram comparados com a pesquisa bibliográfica, onde puderam ser encontradas sugestões para tornar o processo da empresa mais eficaz.

Para a coleta de dados, a entrevista semiestruturada também foi empregada. Beuren (2006), explica que essa entrevista permite maior interação e conhecimento, entre o entrevistador e o entrevistado. Ela possibilita que o informante use toda a sua criatividade e espontaneidade, valorizando ainda mais a investigação.

A entrevista teve como objetivo auxiliar na aquisição de informações importantes através da interrogação dos funcionários envolvidos no processo. O roteiro de coleta de dados foi semiestruturado, contendo perguntas elaboradas com base nos conceitos apresentados no referencial teórico, conforme demonstrado no Quadro 6. O roteiro completo para realização das entrevistas é apresentado no Apêndice A.

Quadro 6 – Base teórica para elaboração da entrevista

| <b>Tema</b>   | <b>Questionamento</b>  | <b>Referências</b>   |
|---------------|--|--|
| Crédito       | Cadastro<br>Análise de Crédito<br>Limite de Crédito<br>Política de Crédito | Berni (1999)<br>Blatt (1999)<br>Sá (2004)<br>Assaf Neto (2010) |
| Cobrança      | Ações da Cobrança<br>Política de Cobrança                                  | Martin (1997)<br>Lansini (2003)                                |
| Inadimplência | Categoria de Clientes<br>Medidas de controle                               | Santos (2011)<br>Gitman (2012)                                 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Optou-se pela escolha da entrevista semiestruturada, pois esta proporcionou maior flexibilidade na exploração das questões, ao mesmo tempo em que manteve o rumo da entrevista com uma base de perguntas previamente definidas. A entrevista serviu como preceito para o esclarecimento dos procedimentos realizados pelo setor de crédito e cobrança, e em suas medidas diante de um cliente inadimplente.

### **3.3.2 Coleta dos dados secundários**

Beuren (2006), esclarece que as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias, utilizam-se basicamente de contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Fachin (2003), complementa que a pesquisa bibliográfica tem como finalidade conduzir o leitor ao objeto da investigação e proporcionar a utilização das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Diante do explicado, os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, a qual permitirá o desenvolvimento de um referencial teórico com o intuito de fornecer a base do objeto de investigação. A pesquisa bibliográfica focou-se na descrição das principais características das operações de crédito e cobrança, bem como da inadimplência e suas formas de controle. Estes dados foram necessários para a formulação de sugestões de melhorias, a fim de tornar os processos da empresa mais eficientes.

Ela justificou-se à medida que, em comparação com a pesquisa documental e as entrevistas, contribuiu para a identificação de divergências entre a elaboração e a prática das políticas de crédito e cobrança.

### **3.4 Análise de dados**

Marconi e Lakatos (2010), explicam que na análise de dados, o pesquisador procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, a fim de conseguir respostas às suas perguntas.

Os dados deste estudo foram analisados quanti-qualitativamente por meio da análise documental. Beuren (2006), explica que a análise documental configura-se como uma técnica para abordar dados qualitativos e quantitativos. Ainda complementa que esta análise utiliza como suporte a construção de um diagnóstico para a pesquisa, em específico, a partir das informações coletadas em documentos e em materiais escritos. No que diz respeito ao método, enfatiza-se que o primeiro passo será a caracterização dos documentos que serão selecionados e o segundo passo será a análise desses documentos.

Sendo assim, esta pesquisa foi analisada pelo método documental, através dos documentos e registros da empresa, bem como pelas entrevistas com o analista de crédito e o assistente de crédito e cobrança. Os documentos e registros da empresa foram analisados para identificar o perfil dos clientes inadimplentes, estes dados foram apresentados com o auxílio do *software Microsoft Office Excel 2013* e passaram por cálculos percentuais, sendo apresentados através de gráficos para a melhor compreensão e análise dos resultados.

Já as entrevistas foram úteis para conhecer os processos realizados no setor de crédito e cobrança. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas, separando as respostas em três partes, a primeira com as informações do crédito, a segunda com informações da cobrança e a terceira com informações sobre a inadimplência. Ao final, após a obtenção de todos os dados, eles foram analisados e interpretados, a fim de revisar as políticas de crédito e cobrança da empresa com a finalidade de diminuir a inadimplência, objetivo deste estudo.

### **3.5 Limitação do método**

As limitações do método fazem parte de praticamente todos os projetos de pesquisa. Todo o método possui possibilidades e limitações, por esse motivo é importante esclarecer quais são as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim, o relevam como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 2010).

No presente estudo, a principal limitação está no fato de a pesquisa ser realizada em apenas uma empresa, portanto as sugestões que foram obtidas, são válidas somente para a empresa Neugebauer Alimentos S/A, não podendo ser generalizadas. Assim como, os resultados que foram obtidos e o índice de inadimplência calculado, também possuem validade apenas para o período de realização da pesquisa, no primeiro semestre de 2018.



## 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Neugebauer Alimentos S/A, é a mais antiga fábrica de chocolates no Brasil, fundada pelos irmãos Neugebauer, imigrantes alemães, em setembro de 1891. Após sua fundação, a empresa passou por diversas reestruturações, até o ano de 2009, quando foi integrada ao grupo Vonpar Alimentos, juntamente com as fábricas Mumu e Wallerius.

No ramo de alimentos, a Vonpar passa a contar com três fábricas, em Porto Alegre, Viamão e Arroio do Meio (RS), e no ano de 2013, é inaugurada uma das indústrias de chocolate mais modernas do mundo, a nova fábrica do grupo Vonpar, na cidade de Arroio do Meio, com produção de chocolates, *candies* e doce de leite. Em 2017, o grupo Vonpar Alimentos S/A passa a chamar-se Neugebauer Alimentos S/A. Atualmente, a empresa possui sua sede e única fábrica na cidade de Arroio do Meio.

Figura 1 – Sede da empresa Neugebauer Alimentos S/A.



Fonte: Da autora (2018).

No ano de 2017, o faturamento líquido da empresa atingiu, aproximadamente, R\$ 220 milhões e em 2016, cerca de R\$ 180 milhões. A empresa possui uma carteira formada por volta de 1.500 clientes ativos, sendo eles compostos unicamente por pessoas jurídicas, dispostos por todo o território brasileiro e também no exterior.

As vendas da empresa são realizadas através de representantes, sendo supervisionadas pelos gerentes comerciais de cada região. No total, o Brasil está desmembrado em quatro grupos, o primeiro composto pelo estado do Rio Grande Do Sul, o segundo abrangendo os estados de Santa Catarina e Paraná, o terceiro pela região Centro-Oeste do Brasil e o quarto pela região Norte e Nordeste do Brasil. Os prazos são definidos por região ou através de negociações comerciais.

O setor pertinente ao estudo é o de Crédito e Cobrança, sendo que 98% das vendas são realizadas a prazo, demonstrando assim, a importância deste setor para a empresa. A área de crédito e cobrança conta com dois funcionários e possui supervisão imediata do gerente administrativo e financeiro. Além disso, a empresa utiliza o *software* SAP para o controle das contas a receber e das demais áreas.

Diante do exposto, o capítulo seguinte é destinado à apresentação e análise dos resultados obtidos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos através da realização desta pesquisa. Com base na coleta de dados, são descritos os atuais processos no setor de Crédito e Cobrança, o índice de inadimplência e o perfil dos clientes devedores. Em um segundo momento, serão propostas sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento deste setor. Após, ao final de cada seção, são disponibilizados fluxogramas resumindo os procedimentos utilizados atualmente pela empresa, com o intuito de facilitar o seu entendimento.

Inicialmente, foram realizadas entrevistas com funcionários que participam diretamente no processo de crédito e cobrança. A entrevista permitiu que a pesquisadora pudesse analisar o processo e estabelecer conclusões a partir das informações obtidas. Posteriormente, fez-se uma análise, com o intuito de identificar as melhorias a serem propostas, para assim atingir o objeto deste estudo.

### 5.1 Crédito

Foi realizada a investigação dos procedimentos adotados na área de crédito e cobrança através de entrevistas, documentos e de dados contidos no *software* utilizado pela empresa. A análise dos resultados obtidos neste estudo foi alcançada por meio da comparação entre o embasamento teórico e as práticas utilizadas pela empresa nesse processo, tendo como objetivo, o aperfeiçoamento dos procedimentos adotados.

O setor de crédito e cobrança da empresa é composto por duas pessoas, um analista e um assistente. É de sua competência o controle das contas a receber, o cadastro de novos clientes, a liberação de crédito, o contato com os clientes inadimplentes e as renegociações de dívidas, entre outros. Em alguns casos, o gerente administrativo e financeiro, também participa desses processos, através da autorização de liberação de pedidos e renegociações de dívidas com valores consideráveis. Nos próximos tópicos, apresentam-se de forma detalhada os processos adotados na realização do cadastro, na análise de crédito e a política de crédito.

### 5.1.1 Cadastro

O cadastro de novos clientes é responsabilidade do setor de crédito e cobrança. Esse processo inicia-se através da captação de novos clientes pela área comercial da empresa. Em um primeiro momento, as principais informações do cliente são obtidas pelos representantes, através do preenchimento de uma ficha cadastral, disponibilizada no Anexo A. Além da ficha preenchida, a área comercial também deve solicitar ao cliente a documentação estabelecida como padrão para cadastro. Conforme o Entrevistado 1, a documentação necessária para abertura de cadastro varia de acordo com o porte da empresa. A documentação padrão solicitada pela empresa está disponibilizada no Quadro 7.

Quadro 7 – Documentação solicitada para abertura de cadastros.

| <b>Porte da empresa</b> | <b>Documentos necessários</b>  |
|-------------------------|--|
| Empresa individual      | Cópia do requerimento de empresário;<br>Cópias do RG e CPF do empresário;<br>Ficha cadastral com informações da empresa.                         |
| Empresa limitada        | Cópia do Contrato Social;<br>Cópias do RG e CPF dos proprietários;<br>Ficha cadastral com informações da empresa.                                |
| Empresa S/A             | Não necessita cópia de documentação, uma vez que a matriz da S/A já esteja cadastrada na empresa;<br>Ficha cadastral com informações da empresa. |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

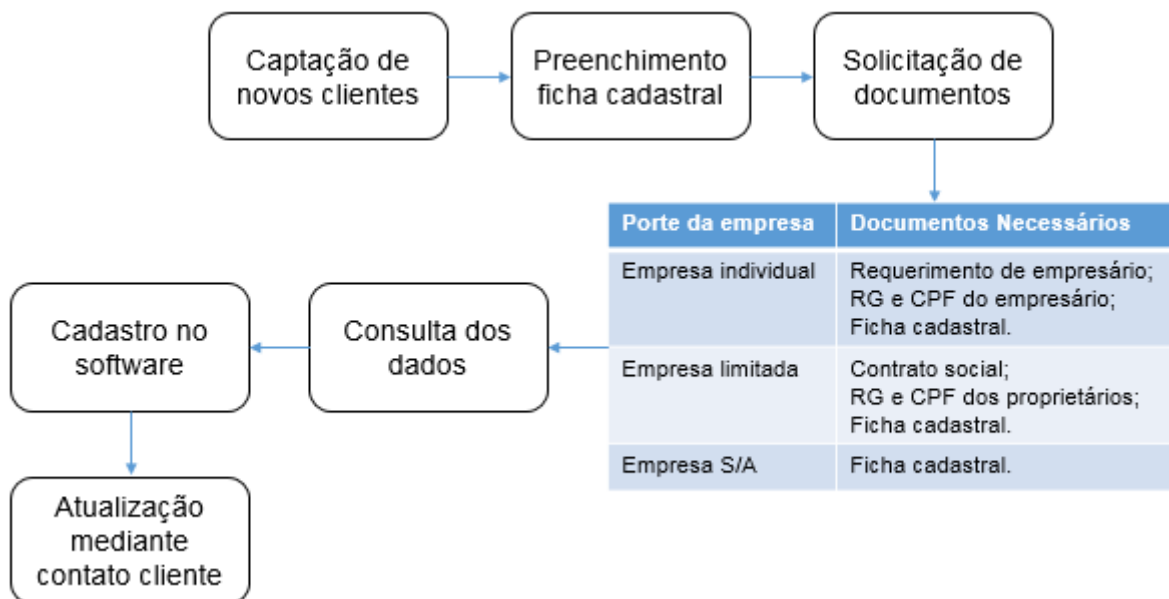
Ao analisar a documentação exigida pela empresa para abertura de cadastros, em comparação, com os documentos evidenciados por Schrickel (1999), no Quadro 1, percebe-se que a empresa pode melhorar nesse ponto, verificando a possibilidade de acrescentar às solicitações a cópia dos últimos balanços, para comprovação do faturamento do cliente, assim como a cópia da declaração de imposto de renda dos sócios. Também se salienta a importância de que a ficha cadastral preenchida com informações da empresa seja assinada pelo responsável e as cópias do contrato social e identidade dos sócios sejam autenticados em cartório, comprovando assim, sua veracidade.

Com a posse da documentação necessária, a área de crédito faz a conferência de todas as informações e realiza o cadastro no *software*. A conferência dos dados é feita mediante consulta aos sites da Receita Federal, do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA), da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) e Serasa. Após concluir o cadastro, ele fica disponível no sistema para consulta de informações do cliente, além de ser possível verificar o histórico de compras e também o histórico de pagamentos, acessando as contas a receber. Observa-se, portanto, que as informações sobre os clientes são de fácil acesso.

A maioria dos clientes efetua compras mensalmente. Questionado quanto às atualizações cadastrais, o Entrevistado 1 informa que a empresa não possui o hábito de realizar atualizações em cadastros, a não ser que o cliente comunique que houveram alterações em seus dados. Diante disso, de acordo com Blatt (1999), sugere-se que a empresa busque atualizar seus cadastros semestralmente, pois o cadastro consiste em um importante indicativo no processo de decisão de conceder ou não crédito a um cliente. Com esses dados atualizados, a análise de crédito será realizada de forma eficaz, evitando possíveis problemas com inadimplência. Essa atualização poderá ser feita pelo próprio representante no momento do pedido.

Diante do exposto, a Figura 2 apresenta o fluxograma dos processos adotados pela empresa na realização do cadastro.

Figura 2 – Fluxograma dos processos adotados para realização dos cadastros.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

### 5.1.2 Análise de crédito

Após a finalização do cadastro, parte-se para a análise de crédito. A análise de crédito é realizada de forma manual, sem o auxílio de um *software* no processo de decisão. O processo de análise de crédito é efetuado a partir do pedido digitado. Conforme o Entrevistado 1, todos os clientes possuem um limite de crédito na configuração atual do sistema e cerca de 85% dos pedidos passam pelo setor de crédito.

Segundo ele, os limites de crédito “[...] são determinados com base em informações de volume de compra, volume de pagamento junto ao mercado e o histórico junto a empresa.” Arai (2015), explica que a apuração deste limite tem como objetivo limitar a exposição máxima das empresas diante dos riscos, portanto, o estabelecimento deste limite está proporcionando uma liberação de crédito mais segura para a empresa. Ao avaliar os cadastros da empresa, percebe-se que em alguns clientes o limite de crédito está defasado. De acordo com Sá (2004), o estabelecimento de limites pode gerar problemas para empresa, pois se for muito liberal proporciona riscos maiores e se for conservador acaba restringindo os lucros.

Assim, recomenda-se que esses cadastros sejam revisados e atualizados semestralmente de acordo com o histórico atual do cliente, em conjunto com a atualização dos dados cadastrais, proposta no capítulo anterior.

Na análise de concessão de crédito, são verificados o valor que o cliente possui em aberto nas contas a receber e o valor do pedido que está sendo solicitado. Também são considerados o histórico do cliente junto a empresa, volume de compras e a pontualidade dos pagamentos. Porém, se as informações não estão atualizadas, ou em casos onde exista um risco maior, faz-se a consulta ao Serasa, onde pode se ter uma visão macro do cliente, através de informações de mercado, como o volume de compras, média de atraso com demais fornecedores e restrições como protestos, cheques sem fundo, pendências financeiras e bancárias. Todas as consultas realizadas no Serasa são salvas no cadastro do cliente.

Cada novo cadastro possui uma maneira individual de ser analisado. Nas liberações de crédito o analista costuma verificar o tempo de existência do novo cliente, porém não busca por mais informações ou referências comerciais junto a outros fornecedores. Braga (2013), explica que para uma boa análise de crédito são necessárias análises dos demonstrativos financeiros, consultas as fontes comerciais e entrevistas com os executivos da empresa, assim, sugere-se que a empresa busque por mais informações na primeira concessão de crédito, a fim de obter mais conhecimento sobre o perfil dos novos clientes.

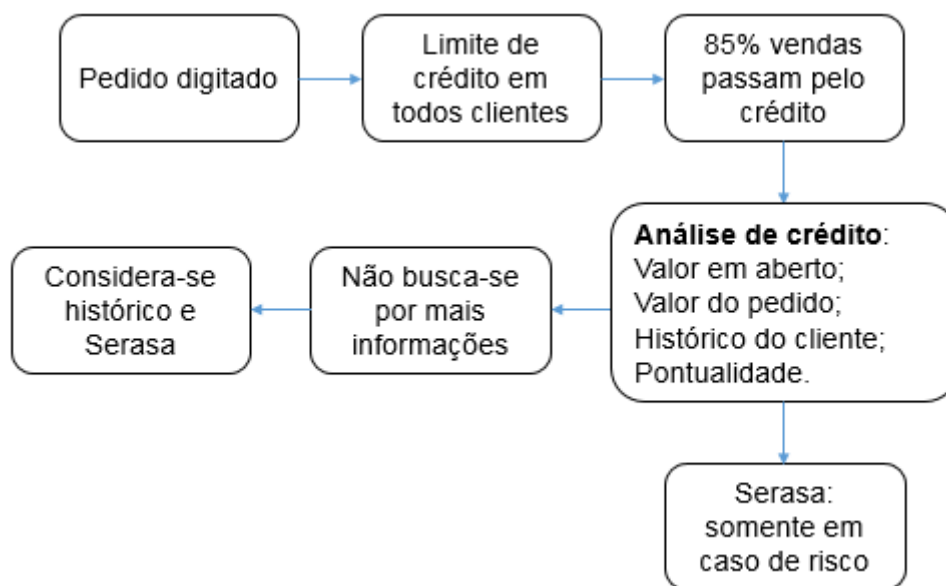
Observou-se que na empresa, a análise de crédito acontece consultando apenas informações históricas e do Serasa. Entretanto, uma análise mais detalhada é importante para evitar problemas futuros com a inadimplência. Salienta-se a importância de analisar os “Cs” do crédito na concessão de crédito. Blatt (1999), esclarece que eles servem como um roteiro para a investigação do cliente, garantindo que nenhuma informação relevante seja ignorada durante a análise.

A análise sobre os “Cs” do crédito, que representam o capital, a capacidade, as garantias, condições e o conglomerado, será feita através do exame dos demonstrativos financeiros, que serão solicitados ao realizar o novo cadastro e também a partir de referências comerciais de outros fornecedores, no momento da

liberação do pedido. Já o caráter do cliente será comprovado através da consulta ao Serasa, procedimento adotado como padrão para a empresa.

De acordo com o descrito, a Figura 3 demonstra o fluxograma dos procedimentos utilizados pela empresa em suas análises e concessões de crédito.

Figura 3 – Fluxograma dos processos adotados para análise de crédito.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Analizados os procedimentos adotados para a elaboração do cadastro e para a análise de crédito, o próximo tópico avalia a política de crédito da empresa, de acordo com seus principais objetivos.

### 5.1.3 Política de crédito

As vendas na empresa objeto deste estudo são realizadas de forma externa, através de representantes, executivos de vendas, supervisores e são coordenadas pelos gerentes comerciais de cada região. Os vendedores enviam seus pedidos através de um sistema de vendas integrado ao *software* utilizado pela empresa e passam para a área de crédito para a aprovação financeira ou para o setor de logística, que posteriormente fará a entrega.



Atualmente, a empresa trabalha com três prazos regionais, considerados padrão para todas as vendas, independentemente do valor do pedido. Se o cliente for da região Sul, seu prazo padrão será em três vezes, com 28-35-42 dias para pagamento. Se o cliente estiver situado na região Sudeste, o prazo será em três vezes, com 35-42-49 dias. Caso o cliente seja da região Centro-oeste, Norte ou Nordeste seu prazo será em três vezes, com 42-49-56 dias. Além disso, existem prazos específicos de clientes considerados Grandes Redes, onde cada rede possui um prazo diferenciado, variando de 45 a 60 dias diretos, conforme contrato. O Entrevistado 1 explica que também existem prazos sazonais, que são chamados de “prazões”, onde são estabelecidas duas datas em meses diferentes, e para que o cliente tenha o direito a esse prazo, deve realizar uma compra maior.

Os Entrevistados também explicam que a empresa não possui nenhum perfil padrão de cliente que se enquadra para receber crédito. Para haver liberação de crédito, são considerados os procedimentos base utilizados pela empresa na análise de crédito, que foram destacados na seção anterior, entretanto esses processos não estão documentados.

Quanto ao regime de alçadas para concessão de crédito, o Entrevistado 2 explica que a empresa possui uma matriz de autoridades documentada, onde estão disponibilizados os valores que cada pessoa envolvida no processo de liberação de crédito tem permissão para liberar. O regime de alçadas adotado pela empresa é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Regime de alçadas da empresa Neugebauer.

| <b>Limite de aprovação</b>                 | <b>Aprovador</b>                     |
|--|--------------------------------------|
| Pedidos até 100 mil reais                  | Analista de crédito;                 |
| Pedidos de 100 mil reais até 300 mil reais | Gerente administrativo e financeiro; |
| Pedidos acima de 300 mil reais             | Diretores da empresa;                |

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas informações coletadas (2018).

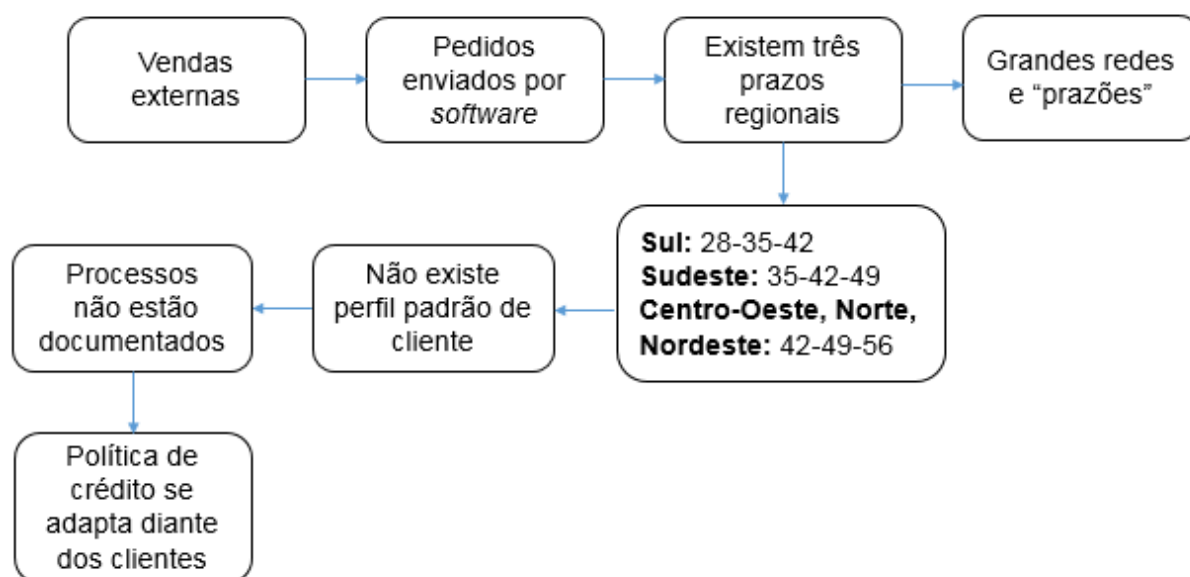
Analisando os tipos de políticas de créditos, de acordo com Pereira (1991), a empresa em questão, se encaixa no tipo utilizável, onde existem normas e regras, porém as compras são ajustadas de acordo com o poder aquisitivo do cliente. Lansini

(2003), acrescenta que este é o tipo mais usado por empresas industriais. Blatt (1999), explica que a definição de uma política de crédito é muito importante para assegurar que os credores atinjam os melhores resultados financeiros e minimizem as possíveis perdas que uma operação de crédito pode causar.

De acordo com os autores pesquisados, entende-se que a política de crédito da empresa está condizente com sua perspectiva estratégica, visto que se adapta diante do perfil de seus clientes, embora não tenha seus principais procedimentos formalmente documentados. Perante o exposto, sugere-se que a organização documente uma política de acordo com seus objetivos, a fim de padronizar as operações de crédito e servir como o pressuposto básico para todos os envolvidos nesse processo, garantindo a harmonização das informações e dos propósitos da empresa.

Diante disso, a Figura 4 disponibiliza o fluxograma referente a perspectiva estratégica praticada pela empresa em sua atual política de crédito.

Figura 4 – Fluxograma dos processos adotados na política de crédito.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Analisadas e sugeridas as melhorias para a política de crédito da empresa, no próximo tópico são apresentados aspectos sobre a cobrança.

## **5.2 Cobrança**

Nesta seção, serão apresentados e analisados os procedimentos adotados na área de cobrança. Os principais tópicos tratarão da política de cobrança e das ações da cobrança diante de um cliente inadimplente.

### **5.2.1 Ações da cobrança**

O controle de títulos que estão vencidos e a vencer é realizado com o auxílio do *software* de gerenciamento interno. Através dele, é possível consultar os títulos em aberto, os títulos que foram pagos e os títulos que estão para vencer. As cobranças realizadas por meio de boletos bancários, são baixadas por meio da importação de um arquivo bancário, diretamente para o sistema utilizado pela empresa. Nesse arquivo constam todos os títulos que foram pagos no dia anterior e também a relação de títulos enviados a cartório e os títulos que foram protestados por não pagamento do aviso de cartório. Já os pagamentos realizados através de depósito, são baixados de forma manual, também através do sistema interno. Essas baixas são realizadas diariamente, permitindo que as contas a receber estejam totalmente atualizadas e assim seja possível a liberação de crédito para novas vendas.

Os Entrevistados explicam que as ações da cobrança são realizadas uma vez por semana, através da geração manual de um relatório de títulos vencidos regionais e a partir daí os clientes inadimplentes são identificados. Qualquer cobrança que tenha ultrapassado seu vencimento é considerada inadimplência nas normas atuais da empresa.

Nesse relatório são analisados quais são os clientes que estão devendo, a data de vencimento dos títulos que estão em aberto e o valor total da cobrança. Quando se tratar de um boleto com um valor considerável, que de acordo com o Entrevistado 1 seriam valores acima de 10 mil reais, o cliente é contatado pela cobrança. Se os boletos forem de valores menores, são diretamente apontados em cartório.

Visto isso, sugere-se que todos os clientes sejam contatados após o vencimento, com o intuito de verificar se o boleto foi recebido ou até mesmo se houve

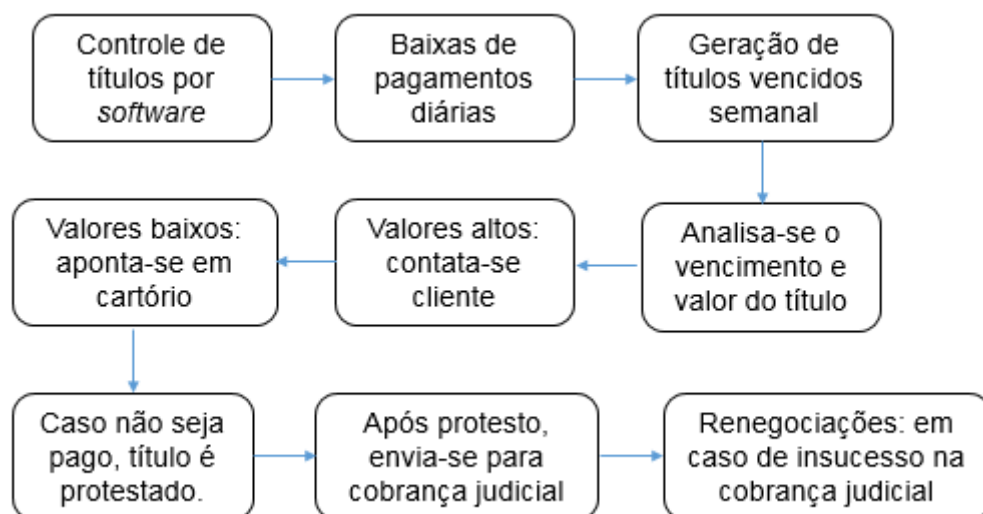
o esquecimento do pagamento, salientando ao cliente que caso não seja pago, o boleto será apontado em cartório, agregando mais despesas ao seu pagamento. Este contato poderá ser realizado por telefone, que de acordo com Santos (2011), é uma das principais ações do credor diante de um título vencido ou através do envio de e-mails que consistem em uma ferramenta rápida e econômica, conforme Silva (2007).

Em caso de o cliente não realizar o pagamento em cartório, em torno de 10 a 15 dias, o título é protestado. Após a confirmação do protesto, os títulos são enviados diretamente para uma assessoria de cobrança judicial, sem nenhum contato novamente por parte da empresa. Leoni e Leoni (1998), explicam que após o credor esgotar todas as suas tentativas de cobrança, este deverá encaminhar a cobrança para uma agência externa. Gitman (2012), enfatiza que em certas agências, os honorários dos serviços de cobrança podem ser muito altos. Visto que a empresa não contata o cliente após o protesto, sugere-se que antes de acionar a cobrança externa, a empresa procure analisar o valor que o cliente está devendo e mensure o custo benefício do envio dessa cobrança para uma agência externa.

Dependendo do valor, sugere-se que a empresa continue tentando uma cobrança diretamente com o cliente, concedendo descontos, isenções de juros e multas e até mesmo o parcelamento da dívida. Após esgotados todos os meios de cobrar um inadimplente, a cobrança judicial deverá ser acionada. Conforme os entrevistados, a empresa já trabalha com renegociações, onde efetuam uma atualização financeira diante de parcelamentos e até mesmo através da elaboração de confissões de dívidas através de contratos, portanto, somente a ordem dos processos seria alterada, a fim de reduzir os gastos com cobrança na empresa.

Apresentadas as principais ações da cobrança, a Figura 5 evidencia, de forma resumida, a sequência dos procedimentos utilizados pela cobrança.

Figura 5 – Fluxograma das ações da cobrança.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

### 5.2.2 Política de cobrança

Conforme o Entrevistado 2, a empresa não possui uma política de cobrança devidamente estruturada e documentada. Ainda assim, existe uma sequência de procedimentos padrões da área de cobrança quando um cliente se torna inadimplente. Lansini (2003), enfatiza que a política de cobrança consiste em um plano de ação que determina os critérios que deverão ser seguidos pelo setor de cobrança.

Praticamente em todas as vendas a prazo, os pagamentos são realizados através de boleto registrado em banco. Em caso de não pagamento na data do vencimento, o título possui uma instrução de cobrar uma multa de 2% e juros de mora de 0,20% ao dia sobre o valor total do boleto. Esses títulos não possuem instrução de apontamento em cartório automático, porém, conforme descrito na seção anterior, caso seja necessário, esse processo é realizado manualmente pelo assistente de crédito e cobrança. Caso o título seja protestado, todas as despesas de cartório são cobradas do cliente, mediante negociação pela agência de cobrança externa.

A porcentagem de juros e de multa que devem ser aplicados pela área de cobrança está documentados na matriz de autoridades da empresa. Diante de uma negociação, a porcentagem de juros pode variar de 2% a 6%. Em caso de solicitação

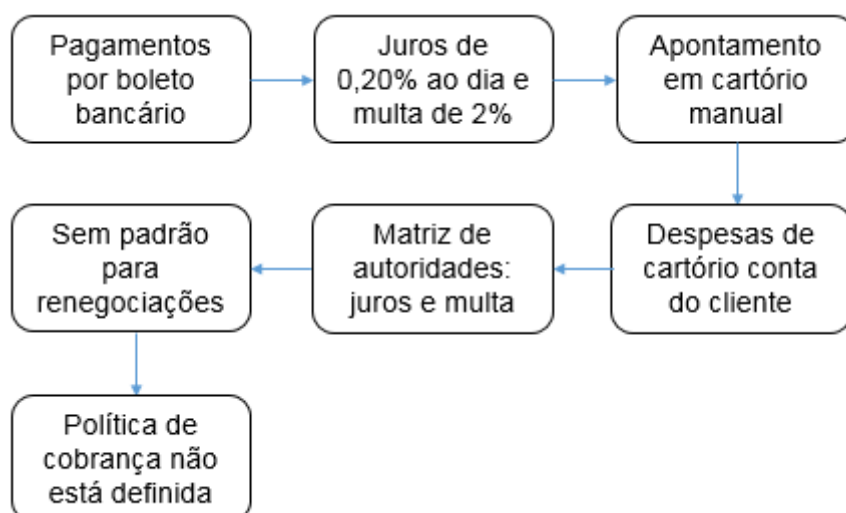
da dispensa de juros ou a isenção de multa, esta deverá ser autorizada pelo gerente administrativo e financeiro, de acordo com a matriz.

Os entrevistados explicam que apesar de a matriz de autoridades conter os juros e multas que devem ser utilizados, não existe nenhum padrão de como renegociar uma dívida. As renegociações são feitas mediante a situação financeira do cliente, a quantidade de parcelas que o cliente está solicitando e também se será confeccionado o contrato de confissão de dívida ou não.

Diante disso, Lansini (2003), elucida que a política de cobrança serve para facilitar a recuperação de dívidas, através da padronização dos critérios a serem utilizados pela cobrança diante de um cliente inadimplente. Como a empresa não possui uma política de cobrança estruturada, sugere-se que esta formalize e documente sua política de cobrança, para que, quando necessário, os funcionários tenham o conhecimento de como proceder diante de um cliente inadimplente e como agir perante a renegociação de uma dívida.

Perante o exposto, as principais práticas utilizadas pela empresa em sua política de cobrança são apresentadas no fluxograma disposto na Figura 6.

Figura 6 – Fluxograma dos processos adotados na política de cobrança.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Apresentados os principais aspectos da política de cobrança e sugeridas as melhorias de acordo com a literatura pesquisada, o próximo tópico apresentará os meios de controle da inadimplência e o perfil dos clientes inadimplentes.

### 5.3 Inadimplência

No que se refere à inadimplência, o Entrevistado 1, explica que o cliente se torna inadimplente quando não cumpre com suas obrigações, ao não realizar o pagamento da dívida adquirida na data do vencimento. Caso o cliente devedor faça novas compras, seu pedido permanece bloqueado pela área de crédito até a efetivação do pagamento das duplicatas vencidas. Martin (1997), define que toda e qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento pode ser considerada inadimplência, pois evidencia a falta de pagamento, sem considerar seus motivos.

O Entrevistado 2, esclarece que o controle dos títulos vencidos é realizado através de uma planilha de Excel, e o relatório de duplicatas em atraso é feito manualmente uma vez por semana. Ainda de acordo com o Entrevistado 2, esse processo é bastante complicado, visto que o relatório disponibilizado pelo *software* utilizado pela empresa, apresenta todos os títulos, a vencer e vencidos, e sua separação deve ser realizada de forma manual. Gitman (2012), explica que a empresa deve monitorar constantemente a carteira de contas a receber, afim de ter o controle e conhecimento dos clientes inadimplentes. Diante disso, sugere-se que seja implantado no *software* a opção de gerar um relatório somente dos títulos vencidos, para assim, haver um controle mais eficaz da inadimplência.

Quanto ao índice de inadimplência, ambos os entrevistados informam que consideram o percentual de inadimplência da empresa como alto. O Entrevistado 1, explicou que são realizados cálculos mensais para acompanhamento deste índice, assim como o prazo médio de recebimento é gerado ao final de cada mês. Constatase que essas medidas estão de acordo com o sugerido na literatura, portanto, a empresa deve prosseguir com esses métodos de controle de inadimplência.

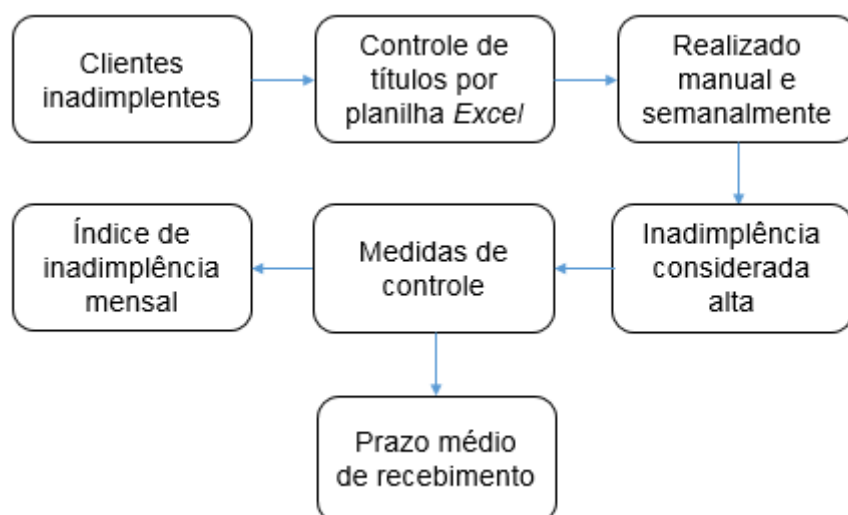
Conforme Assaf Neto e Silva (2012), o índice de inadimplência pode ser calculado em qualquer período, com a finalidade de mensurar os créditos com problemas nas contas a receber. Diante disso, sugere-se que a empresa também calcule os índices de inadimplência de forma segregada, agrupando os clientes por região e por representante, tornando possível a análise da inadimplência de forma

econômica, identificando quais as regiões e representantes que proporcionam mais rentabilidade para a empresa.

Outro importante indicador para acompanhar a inadimplência consiste no cálculo do *aging*, Gitman (2012), esclarece que esse cálculo deve ser efetuado mensalmente, e possui como objetivo identificar possíveis problemas nas contas a receber, evidenciando sua importância.

Diante disso, na Figura 7 está disponibilizado o fluxograma com os principais meios de controle de inadimplência utilizados pela empresa.

Figura 7 – Fluxograma dos meios de controle da inadimplência.



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Para o cálculo do índice de inadimplência e do *aging* de valores a receber, foram considerados os títulos vencidos a partir do mês de janeiro de 2015 até o mês de fevereiro de 2018, quando os dados foram coletados, por uma sugestão do responsável por essa área. A empresa, apresentou um índice de inadimplência de 7,10%, e a cronologia para análise das contas a receber está disposta na Tabela 2.

Considerando os valores disponibilizados na Tabela 2, percebe-se que a empresa possui um alto valor de dívidas inadimplentes, totalizando cerca de 2 milhões e 160 mil reais. De acordo com Lansini (2003), o retorno dos valores investidos nas contas a receber é fundamental para garantir a saúde financeira da empresa, sendo



assim, propõe-se que seja criado um plano de ação de cobrança, com a finalidade de recuperar esses valores inadimplentes. Arai (2015) explica que existem duas maneiras de reaver valores vencidos, sendo possível realizar a cobrança de forma amigável, através de renegociações e descontos, ou de forma judicial, por meio de providências jurídicas. Portanto, sugere-se que a empresa realize uma análise individual dos seus clientes inadimplentes, identificando qual o melhor método a ser utilizado em cada caso, a fim de recuperar esses valores e diminuir seu índice de inadimplência.

Tabela 2 – *Aging* da empresa Neugebauer.

| Duplicatas                   | Valor (R\$)          | Porcentagem   |
|------------------------------|----------------------|---------------|
| A vencer em 30 dias          | 11.864.096,72        | 39,02%        |
| A vencer de 31 a 60 dias     | 15.480.517,33        | 50,92%        |
| A vencer de 61 a 90 dias     | 611.617,79           | 2,01%         |
| A vencer de 91 a 179 dias    | 92.774,19            | 0,31%         |
| A vencer mais de 180 dias    | 196.680,77           | 0,65%         |
| <b>Total a vencer</b>        | <b>28.245.686,80</b> | <b>92,90%</b> |
| Vencidas em 30 dias          | 445.333,06           | 1,46%         |
| Vencidas de 31 a 60 dias     | 100.230,99           | 0,33%         |
| Vencidas de 61 a 90 dias     | 33.060,36            | 0,11%         |
| Vencidas de 91 a 179 dias    | 186.377,40           | 0,61%         |
| Vencidas há mais de 180 dias | 1.392.239,38         | 4,58%         |
| <b>Total Vencido</b>         | <b>2.157.241,19</b>  | <b>7,10%</b>  |
| <b>TOTAL GERAL</b>           | <b>30.402.927,99</b> | <b>100%</b>   |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Através da análise da Tabela 2, constata-se que o período com maior volume de duplicatas a vencer está entre 31 e 60 dias de prazo, representando 50,92% do total das contas a receber. Esse valor coincide com o prazo médio de recebimento da empresa, que representa 52 dias, e isso demonstra que os prazos concedidos pela empresa são bastante flexíveis.

Também se observa que a maior representatividade de duplicatas vencidas ultrapassa os 180 dias de prazo, representando 64,53% do total vencido. Estes valores estão provisionados como devedores duvidosos devido ao seu vencimento exceder seis meses, porém ainda assim, são considerados nas contas a receber e estão em processo de cobrança judicial.

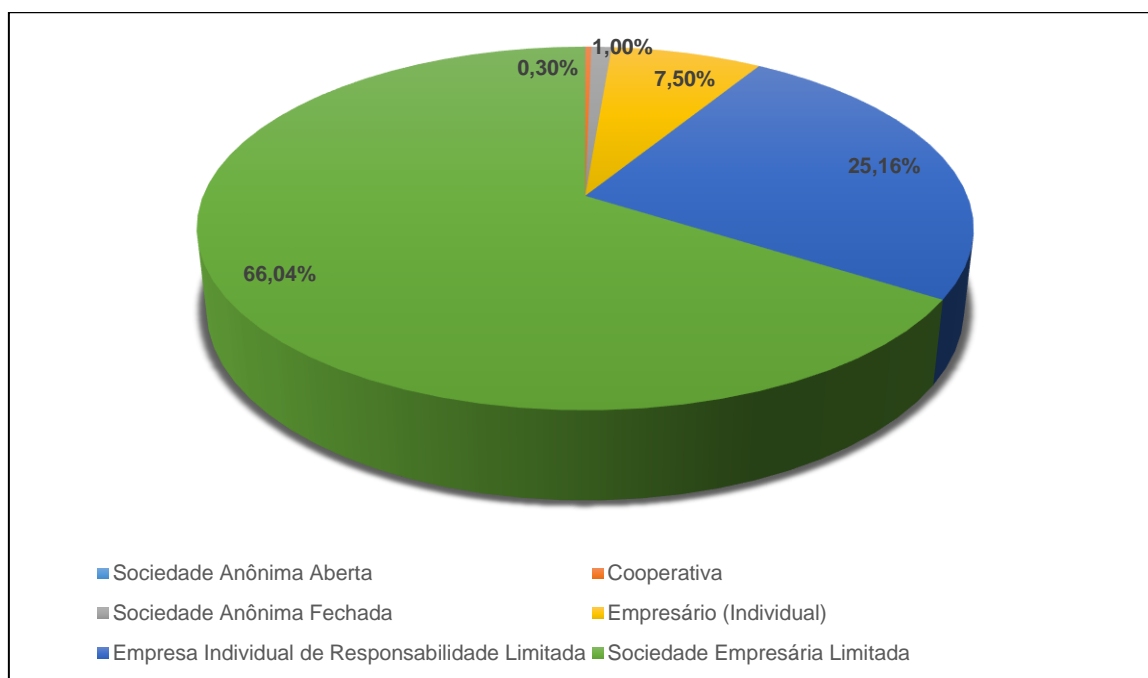
Apresentados o índice de inadimplência e o *aging* dos valores a receber, o próximo tópico trata do perfil dos clientes devedores.

### 5.3.1 Clientes inadimplentes

Através do cálculo do índice de inadimplência constatou-se que 7,10% do total das contas a receber da empresa, ao final do mês de fevereiro de 2018, está em atraso. Através da análise documental dos cadastros dos clientes inadimplentes, fez-se uma definição de seus perfis, quanto ao tempo de mercado, sua natureza jurídica, sua principal atividade e sua localidade. Foram identificados, no total, 148 clientes devedores e sua composição está disposta através de gráficos.

No Gráfico 1, os clientes inadimplentes estão disponibilizados quanto a sua natureza jurídica em relação ao total de títulos vencidos.

Gráfico 1 – Distribuição quanto à natureza jurídica.



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados cadastrais coletados em 2018.

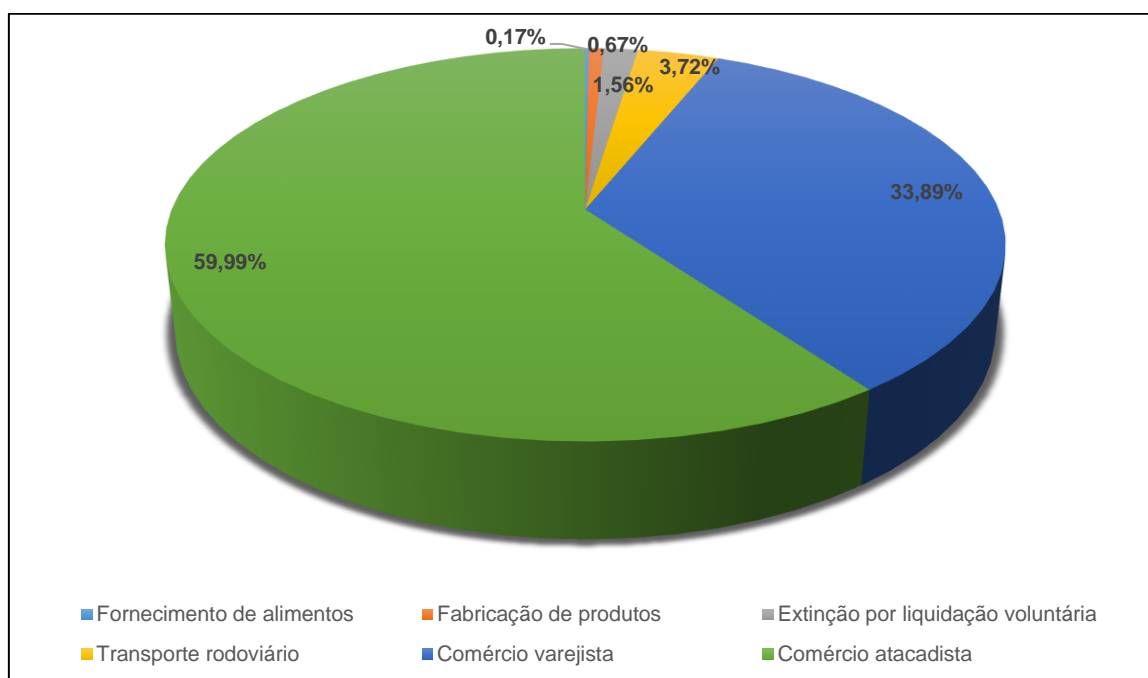
Através da consulta de cada um dos clientes ao site da Receita Federal, foram identificados seis tipos de naturezas jurídicas. No total, foram consultados 148

clientes, dentre eles, 76 clientes configuram-se como Sociedade Empresária Limitada totalizando 66,04% do total dos títulos vencidos.

Em segundo lugar, 28 clientes correspondem a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, perfazendo 25,16% do total de títulos vencidos. Em seguida, 7,50% do total dos títulos vencidos corresponde a natureza Empresário (Individual), ao todo foram identificados 39 cadastros, porém por serem empresas de pequeno porte, suas compras são de valor menor em comparação com as naturezas anteriores.

Dois clientes foram identificados como Sociedade Anônima Fechada e representam 1,00% do total de contas a receber. E por fim, 2 clientes correspondem a Cooperativa e 1 cliente corresponde a Sociedade Anônima Aberta, e juntos constituem 0,30% do total de vencidos.

Gráfico 2 – Distribuição quanto à sua principal atividade.



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados cadastrais coletados em 2018.

O Gráfico 2, demonstra a composição de inadimplentes de acordo com sua principal atividade econômica. Percebe-se que 59,99% dos valores inadimplentes consiste em comércios atacadistas, que em sua maioria correspondem às empresas distribuidoras, principal foco da empresa, onde foram identificados 47 cadastros.

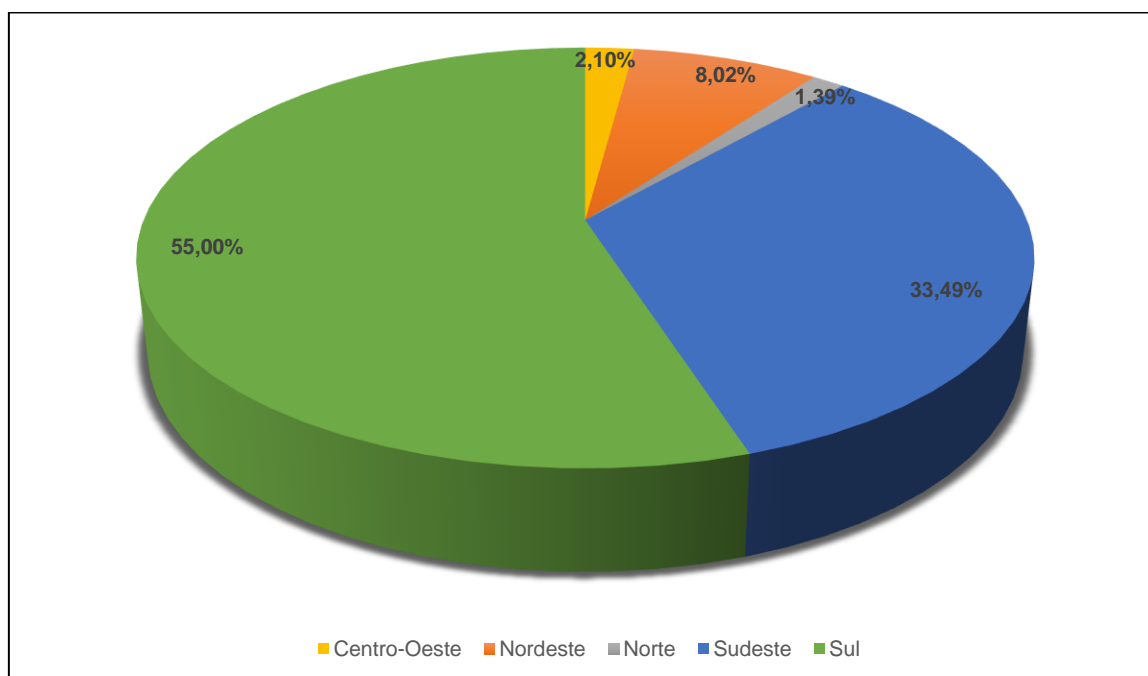
Em seguida, 33,89% do total de títulos vencidos corresponde a empresas do varejo, representadas por 82 cadastros, em sua maioria supermercados. As empresas que possuem como principal atividade o transporte rodoviário, constituem 3,72% do total de títulos vencidos e foram identificados 10 cadastros, em geral, essas empresas prestavam serviços de entregas para a empresa e tiveram sua parceria cancelada.

Dentre os clientes inadimplentes, 5 cadastros foram identificados com sua principal atividade extinta por liquidação voluntária, ou seja, as empresas faliram, e somam 1,56% do total vencido, representando, aproximadamente 34 mil reais, em dívidas que não serão mais recuperadas pela empresa.

As empresas que possuem como atividade principal o fornecimento de alimentos e fabricação de produtos, são representados por 4 cadastros e em conjunto perfazem apenas 0,84% do total de vencidos.

No Gráfico 3, os clientes inadimplentes estão disponibilizados de acordo com a sua região no país.

Gráfico 3 – Distribuição quanto à sua região.



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados cadastrais coletados em 2018.

Em seguida, a Tabela 3, apresenta a distribuição dos clientes inadimplentes relacionando os valores e porcentagens quanto à sua localidade.

Tabela 3 – Distribuição quanto a sua localidade

| <b>Localidade</b>  | <b>Valor (R\$)</b>  | <b>Porcentagem</b> | <b>Porcentagem acumulada</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|
| Acre               | 2.428,10            | 0,11%              | 0,11%                        |
| Amazonas           | 5.776,80            | 0,27%              | 0,38%                        |
| Tocantins          | 6.094,50            | 0,28%              | 0,66%                        |
| Maranhão           | 7.236,69            | 0,34%              | 1,00%                        |
| Goiás              | 9.455,57            | 0,44%              | 1,44%                        |
| Minas Gerais       | 9.714,95            | 0,45%              | 1,89%                        |
| Rondônia           | 10.014,29           | 0,46%              | 2,35%                        |
| Mato Grosso do Sul | 11.093,99           | 0,51%              | 2,87%                        |
| Rio de Janeiro     | 11.353,17           | 0,53%              | 3,39%                        |
| Mato Grosso        | 11.676,38           | 0,54%              | 3,93%                        |
| Distrito Federal   | 13.014,12           | 0,60%              | 4,54%                        |
| Pará               | 15.763,97           | 0,73%              | 5,27%                        |
| Bahia              | 26.018,54           | 1,21%              | 6,47%                        |
| Pernambuco         | 64.169,51           | 2,97%              | 9,45%                        |
| Paraíba            | 65.599,27           | 3,04%              | 12,49%                       |
| Paraná             | 139.110,22          | 6,45%              | 18,94%                       |
| Espírito Santo     | 163.147,60          | 7,56%              | 26,50%                       |
| Santa Catarina     | 367.259,27          | 17,02%             | 43,52%                       |
| São Paulo          | 538.276,67          | 24,95%             | 68,48%                       |
| Rio Grande do Sul  | 680.037,58          | 31,52%             | 100,00%                      |
| <b>Total</b>       | <b>2.157.241,19</b> | <b>100,00%</b>     |                              |

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados cadastrais coletados em 2018.

Analisando o Gráfico 3, em conjunto com a Tabela 3, percebe-se que 55,00% do total de inadimplentes está situado na região Sul do país, onde 31,52% corresponde ao estado do Rio Grande do Sul, 17,02% ao estado vizinho, Santa Catarina e 6,45% ao Paraná. A proximidade desses estados com a matriz da empresa faz com que as vendas sejam maiores nessa região, e em consequência disso, os inadimplentes também são mais representativos.

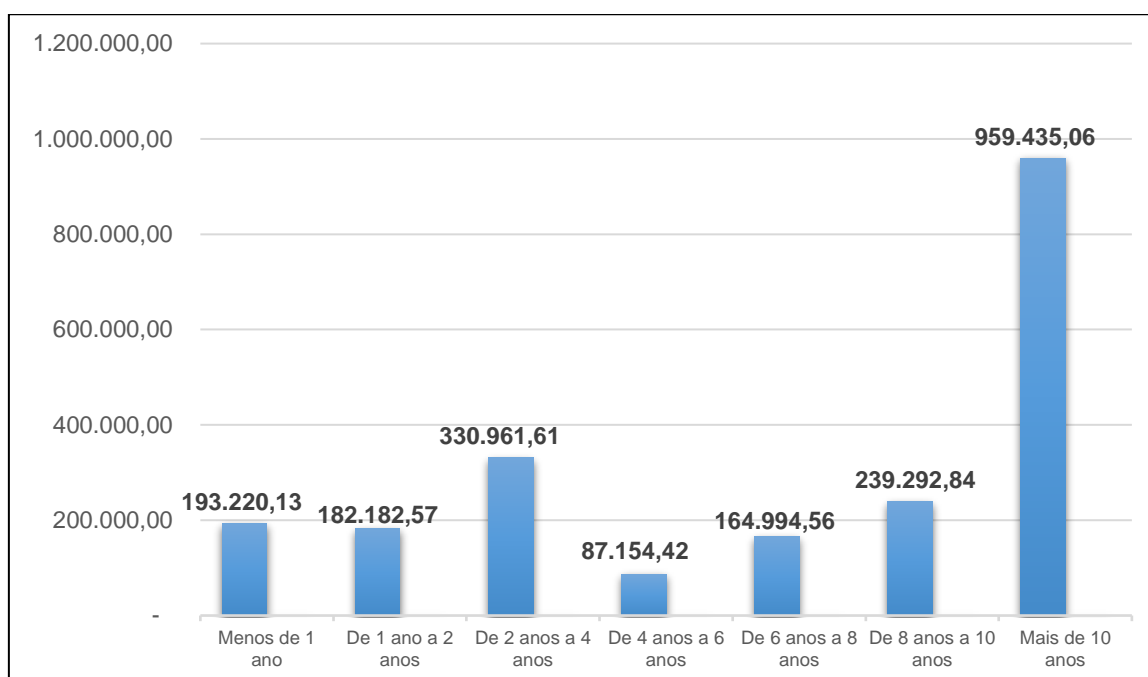
Logo após, conforme o Gráfico 3, o Sudeste do país representa 33,49% do total de títulos vencidos. Sendo que, de acordo com a Tabela 3, São Paulo elenca a segunda posição como estado com maior índice de clientes inadimplentes representando 24,95% do total de inadimplentes. Ainda considerando a região

Sudeste, o estado do Espírito Santo representa 7,56%, sendo seguido pelos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais que em conjunto totalizam 0,98% do total.

As demais regiões e estados do país somam menos de 15,00% do total de inadimplentes, visto que são regiões em que a empresa está prospectando novos clientes há menos tempo, suas vendas ainda não atingiram o mesmo patamar da Região Sul e Sudeste, por esse motivo sua representatividade dentro da carteira de inadimplentes resulta em menos valores. Ainda assim, nota-se a importância dessa análise, visto que o objetivo da empresa é expandir as vendas, buscando novos clientes nessas regiões.

No Gráfico 4, os clientes estão disponibilizados quanto ao tempo de mercado. Para a definição do tempo de empresa, foram consideradas a data de abertura do cadastro junto à Receita Federal e a data de concessão de crédito, identificada pela emissão da nota fiscal.

Gráfico 4 – Distribuição quanto ao tempo de mercado



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados cadastrais coletados em 2018.

Através da análise do Gráfico 4, nota-se que aproximadamente 1 milhão de reais correspondem a empresas que estão no mercado a mais de 10 anos, perfazendo 44,48% do total de vencidos. De acordo com Adizes (1998), no geral, empresas mais

antigas já atingiram uma posição estável e podem provocar uma sensação de segurança diante do mercado, portanto, acredita-se que, devido ao tempo de mercado destas empresas, pode ter havido uma facilitação na liberação de crédito para esses clientes. Apesar disso, Adizes (1998), ainda destaca que as empresas possuem um ciclo de vida e em alguns casos, seu amadurecimento pode significar uma diminuição da capacidade de enfrentar problemas.

Também se identifica um alto índice de inadimplência em empresas com pouco tempo de mercado, onde empresas com menos de 1 ano, totalizam cerca de 193 mil reais e atingem 8,96% do total de valores inadimplentes. Assim como, empresas com tempo de mercado entre 1 a 4 anos, onde somam aproximadamente 513 mil reais e representam 23,79% do total. O pouco tempo de existência de uma empresa pode indicar menos experiência dos gestores assim como sua potencialidade de mercado e histórico de crédito ainda são pouco conhecidos. Adizes (1998), explica que uma organização nova no mercado possui poucas diretrizes, poucos procedimentos e pouco orçamento. O autor também salienta que uma empresa recente não possui passado nem experiência, fatores que podem torná-la vulnerável.

A partir das análises dos gráficos, este estudo identificou que em sua maioria os clientes inadimplentes da Neugebauer Alimentos S/A, consistem em empresas constituídas sob a forma de sociedade empresária limitada e que possuem como principal atividade o comércio atacadista, em geral distribuidoras de alimentos ou supermercados.

Quanto à sua localidade, percebe-se que a maioria dos clientes inadimplentes está localizada na região Sul e Sudeste do país, porém como a empresa está em busca de novos clientes nas demais regiões, salienta-se a importância de ter um cuidado maior nas operações de crédito com empresas da região Nordeste, que apresenta o maior índice de inadimplentes dentre as demais.

Já quanto ao tempo de mercado, o maior índice de inadimplência corresponde a empresas com mais de 10 anos de constituição, nesse caso, imagina-se que houve facilitação nas liberações de crédito, portanto, salienta-se a importância de analisar todas as variáveis disponibilizadas pelos “Cs” do crédito, garantindo que as operações de crédito sejam ainda mais precisas.

Em suma, foi possível traçar o atual perfil do cliente inadimplente da empresa Neugebauer Alimentos S/A, que consiste em sociedades empresárias limitadas, atacadistas, situadas na região Sul do país, com mais de 10 anos de mercado. Ainda assim, salienta-se a importância de a empresa promover uma análise de crédito ainda mais rígida, visto que, a maior representatividade de clientes inadimplentes, consiste em empresas consolidadas há mais de 10 anos, atentando que as empresas muito antigas podem estar desatualizadas, burocratizadas ou até mesmo, pouco informatizadas, lembrando também que todas as empresas possuem um ciclo de vida, sendo necessário analisar atentamente suas condições.

Após serem expostos e analisados os diversos aspectos do crédito e cobrança da empresa, apontadas as sugestões de melhorias e identificado o perfil dos clientes inadimplentes, o próximo capítulo, é destinado à apresentação das considerações finais do estudo.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário de competitividade econômica, estimula a busca da maximização dos resultados e o seu sucesso depende de informações claras, confiáveis e objetivas. Baseadas nessa premissa, as políticas de crédito e cobrança da empresa Neugebauer Alimentos S/A foram analisadas, para atingir o objetivo geral proposto por este estudo, ao sugerir melhorias para a redução do índice de inadimplência da empresa.

Para que os objetivos propostos nesta pesquisa fossem alcançados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dois principais funcionários envolvidos no processo de crédito e cobrança. Assim como, realizou-se a coleta de dados junto ao *software* utilizado pela empresa e de documentos pertinentes ao setor, para obtenção de informações relevantes para a definição do perfil dos clientes inadimplentes e para a realização dos cálculos de inadimplência.

Através do exame dos dados obtidos a partir das contas a receber da empresa, o primeiro objetivo específico deste estudo foi concluído. Com base no cálculo do *aging* dos valores a receber, o índice de inadimplência da empresa Neugebauer Alimentos S/A foi identificado e constatou-se que 7,10% do total das contas a receber corresponde a dívidas inadimplentes.

A partir do reconhecimento do índice de inadimplência, os clientes que compõe esse percentual foram analisados e o segundo objetivo proposto por este estudo, que consistia em analisar o perfil dos clientes inadimplentes quanto ao tempo de mercado,

sua natureza jurídica, sua principal atividade e localidade, foi alcançado. Onde constatou-se que o atual perfil do cliente inadimplente da empresa Neugebauer Alimentos S/A configurasse como sociedades empresárias limitadas, atacadistas, situadas na região Sul do país, com mais de 10 anos de mercado. Através desta pesquisa percebe-se a importância de uma análise de crédito ainda mais rígida, avaliando atentamente todos os elementos dispostos pelos “Cs” do crédito.

Com base nas entrevistas realizadas e baseando-se na bibliografia estudada, comparando os processos adotados pela empresa com os apresentados pelos autores no referencial teórico, foi possível atingir o terceiro objetivo específico do trabalho: descrever e analisar a política de crédito e cobrança na empresa.

Após a conclusão de todas as análises, o último objetivo específico de propor sugestões de melhorias a fim de reduzir o índice de inadimplência pôde ser alcançado. No decorrer da análise dos processos adotados pela empresa, foram feitas sugestões de melhorias de acordo com os diversos autores citados no referencial teórico, e estão sintetizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Sugestões de melhorias com base na literatura

| Área          | Sugestões  | Autores  |
|---------------|--|--|
| Crédito       | Maior rigidez na solicitação de documentos para cadastro;<br>Atualização semestral dos cadastros;<br>Revisar e atualizar os limites de créditos estabelecidos semestralmente;<br>Buscar mais informações para liberação de crédito a novos clientes;<br>Considerar os “Cs” do crédito nas análises;<br>Documentar uma política de crédito de acordo com os objetivos da empresa; | Schrickel (1999);<br><br>Blatt (1999);<br>Braga (2013);<br><br>Sá (2004); Arai (2015);<br><br>Blatt (1999);<br>Blatt (1999); Lansini (2003); |
| Cobrança      | Contatar todos os clientes após o vencimento do boleto;<br>Mensurar o custo benefício antes de efetuar uma cobrança judicial;<br>Formalizar os procedimentos da cobrança;  | Santos (2011); Silva (2007);<br>Gitman (2012); Leoni e Leoni (1998);<br>Lansini (2003);  |
| Inadimplência | Implantação de um relatório de clientes inadimplentes no <i>software</i> da empresa;<br>Calcular o índice de inadimplência segregado;<br>Calcular o <i>aging</i> mensalmente, como medida de controle da inadimplência;<br>Criar um plano de ação para cobrança dos valores inadimplentes.   | Gitman (2012);<br><br>Assaf Neto; Silva (2012);<br>Assaf Neto (2010);<br>Gitman (2012).<br>Lansini (2003); Arai (2015).                      |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observando o Quadro 9, constata-se que existem diversas melhorias que podem ser aplicadas pela empresa, com o propósito de aprimorar os processos adotados atualmente no setor de crédito e cobrança.

Dentre as sugestões, ao se tratar de cadastro de clientes recomendou-se que a solicitação de documentos seja realizada de forma mais rígida, verificando a possibilidade de incluir nas solicitações os comprovantes de faturamento da empresa e de renda dos sócios e também que os cadastros de clientes sejam atualizados semestralmente.

Outra sugestão proposta é em relação ao limite de crédito dos clientes, visto que, em alguns cadastros ele está defasado, propôs-se que a empresa procure atualizar esses valores semestralmente, juntamente com a atualização cadastral proposta anteriormente. Junto as análises de crédito também se sugeriram que a empresa busque por mais informações ao liberar créditos a novos clientes, considerando todos os “Cs” do crédito como base para as suas análises.

Analisando a política de crédito da empresa, observou-se que esta condiz com todos os seus objetivos, ainda que, não esteja devidamente documentada. Portanto, recomendou-se a documentação da política de crédito, para servir como pressuposto básico nos processos e garantir a harmonização das informações e objetivos da empresa, diante de todos os envolvidos.

Com relação à cobrança, sugeriu-se que todos os clientes sejam contatados após o vencimento de um título por e-mail ou telefone e que a empresa busque utilizar todos os recursos antes de efetuar uma cobrança judicial, e quando necessário mensurar o custo benefício desse método, a fim de reduzir as despesas com cobrança. Também se recomendou a formalização de uma política de cobrança com o intuito de garantir a padronização das renegociações de dívidas e dos critérios de cobrança diante de um cliente inadimplente.

No que diz respeito à inadimplência, propôs-se que a empresa verifique a possibilidade de implantar em seu *software*, a opção de gerar um relatório somente de títulos vencidos, facilitando o controle dos clientes inadimplentes. Assim como, sugeriu-se a consideração do cálculo do *aging* como um indicador mensal, para servir

como medida de controle da inadimplência, possibilitando a identificação de possíveis problemas nas contas a receber.

Assim como, também recomendou-se que o índice de inadimplência seja calculado de forma segregada, por região e se possível por representante, oportunizando a realização de uma análise econômica das áreas que trazem mais rentabilidade para a empresa. Quanto aos valores inadimplentes, sugeriu-se a criação de um plano de ação de cobrança, com a finalidade de recuperar esses valores e, conseqüentemente, diminuir a inadimplência total da empresa.

Por fim, considera-se que os objetivos propostos por este estudo foram plenamente alcançados, sendo possível propor à Neugebauer Alimentos S/A, diversas sugestões de melhorias nas políticas de crédito e cobrança, visando o aprimoramento dos processos e a redução do índice de inadimplência.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

AMARAL JÚNIOR, J.B.; TÁVORA JÚNIOR, J. L. **Uma análise do uso de redes neurais para a avaliação do risco de crédito de empresas**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 34, p. 133-180, dez. 2010.

ARAI, C. **Análise de Crédito e Risco**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2015.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

\_\_\_\_\_, A. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2004.

BERNI, M.T. **Operação e Concessão de Crédito: Os Parâmetros para a Decisão de Crédito**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito**. São Paulo: Livraria Nobel S.A, 1999.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

BRASIL, Agência. **Número de empresas inadimplentes chega a 5,1 milhões no Brasil**. Disponível em:< <http://exame.abril.com.br/negocios/numero-de-empresas-inadimplentes-chega-a-51-milhoes-no-brasil/>>. Acesso em: 04 de set. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHEMIN, B. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2012.

LANSINI, J. L. **Concessão de Crédito: Técnicas para Avaliação e Cobrança**. Vol. 3. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

LEONI, G.; LEONI, E. G. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

MARTIN, C. L. M. **Recuperação de Créditos**. São Paulo: Editora Érica Ltda., 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

PEREIRA, A. G. P. **Tudo sobre Cadastro, Crédito e Cobrança**. São Paulo: Livraria Nobel S.A, 1991.

SÁ, C. A. **Estabelecimento de Limite de Crédito: uma nova abordagem para um velho problema**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2004.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

SILVA, R. da. **Chega de Inadimplência**: cobrança e recuperação de valores. São Paulo: Editora Pillares, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas**

### **1. Crédito**

#### **1.1 Cadastro**

- 1.1.1 Quais são os documentos solicitados para a realização de um cadastro?
- 1.1.2 Existem informações obrigatórias? Quais?
- 1.1.3 Como é realizado o armazenamento dos dados enviados pelo cliente?
- 1.1.4 Os dados enviados são verificados em empresas de confiança? Quais?
- 1.1.5 Existe alguma regra para que o cadastro seja atualizado?
- 1.1.6 A consulta do cadastro é fácil e fornece as informações necessárias?

#### **1.2 Análise de crédito**

- 1.2.1 Como a análise de crédito é feita? Existe algum *software* que auxilia no processo de decisão?
- 1.2.2 Quais as etapas da análise do crédito? São utilizados os preceitos dispostos pelos “Cs” do crédito?
- 1.2.3 Realiza-se consulta em órgãos de proteção ao crédito, como o Serasa?
- 1.2.4 O histórico do cliente junto a empresa é considerado na análise de crédito?
- 1.2.5 A empresa trabalha com limites de crédito? Como são determinados?
- 1.2.6 Os riscos de crédito são considerados no processo de análise de crédito?

#### **1.3 Política de crédito**

- 1.3.1 Como são realizadas as vendas na empresa?
- 1.3.2 Qual o critério utilizado para a definição dos prazos dos clientes?
- 1.3.3 Existe um padrão para definir se o cliente se enquadra para receber crédito?
- 1.3.4 Existe um regime de alçadas para concessão de crédito?
- 1.3.5 A empresa possui uma política de crédito definida e documentada?

### **2. Cobrança**

#### **2.1 Ações da cobrança**

- 2.1.1 Quando as ações da cobrança são iniciadas?
- 2.1.2 Existe algum contato quando o título não é pago no vencimento?
- 2.1.3 Qual é o procedimento adotado quando um cliente está devendo?
- 2.1.4 Qual é o procedimento quando um cliente se recusa a pagar?
- 2.1.5 Existem renegociações? Como são feitas?

#### **2.2 Políticas de cobrança**

- 2.2.1 Há um roteiro documentado dos procedimentos que devem ser adotados?
- 2.2.2 Os juros e multas que devem ser aplicados estão documentados?
- 2.2.3 E quanto as renegociações, existe um padrão?

### **3. Inadimplência**

#### **3.1 Controle da inadimplência**

- 3.1.1 Quando um cliente se torna inadimplente para empresa?
- 3.1.2 Os clientes inadimplentes possuem algum tipo de restrição?
- 3.1.3 Como os valores das contas a receber são controlados?
- 3.1.4 Existe algum relatório que liste os clientes inadimplentes?
- 3.1.5 A empresa tem conhecimento de seu índice de inadimplência?
- 3.1.6 Na sua opinião, o índice de inadimplência na empresa é alto?

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Ficha Cadastral

| FICHA CADASTRAL DE CLIENTES |  |                                |  |
|-----------------------------|--|--------------------------------|--|
| <b>1 GERAL</b>              |  |                                |  |
| Código:                     |  | Data do Cadastro:              |  |
| Tipo de Cadastro:           |  | Contato Comercial:             |  |
| Razão Social:               |  | Contato Financeiro:            |  |
| Nome Fantasia:              |  | Unidade Comercial:             |  |
| Tipo de Documento:          |  | Unidade de Faturamento:        |  |
| CNPJ/CPF:                   |  | Unidade Gerencial:             |  |
| Insc. Est.:                 |  | Campo Data de Fundação:        |  |
| Natureza Jurídica:          |  |                                |  |
| <b>2 RESPONSÁVEIS</b>       |  |                                |  |
| Proprietário 1:             |  | CNPJ/CPF Proprietário 1:       |  |
| Data Nasc. Proprietário 1:  |  | RG Proprietário 1:             |  |
| Proprietário 2:             |  | CNPJ/CPF Proprietário 2:       |  |
| Data Nasc. Proprietário 2:  |  | RG Proprietário 2:             |  |
| Proprietário 3:             |  | CNPJ/CPF Proprietário 3:       |  |
| Data Nasc. Proprietário 3:  |  | RG Proprietário 3:             |  |
| <b>OUTROS PROPRIETARIOS</b> |  |                                |  |
| Procurador Legal:           |  | CNPJ/CPF Procurador Legal:     |  |
| Validade da Procuração:     |  | RG Procurador Legal:           |  |
| Adm. Legal 1:               |  | CPF Adm. Legal 1:              |  |
| Adm. Legal 2:               |  | CPF Adm. Legal 2:              |  |
| Adm. Legal 3:               |  | CPF Adm. Legal 3:              |  |
| <b>3 REFERÊNCIAS</b>        |  |                                |  |
| <b>COMERCIAIS</b>           |  | <b>BANCÁRIAS</b>               |  |
| Empresa:                    |  | Banco:                         |  |
| Contato:                    |  | Agência:                       |  |
| Telefone:                   |  | Num Cta Cliente:               |  |
|                             |  | Telefone:                      |  |
| <b>4 ENDEREÇO</b>           |  |                                |  |
| CEP:                        |  | DDD:                           |  |
| Logradouro:                 |  | Fone:                          |  |
| Tipo Logradouro:            |  | Ramal:                         |  |
| Número:                     |  | DDD Celular:                   |  |
| Tipo Complemento:           |  | Celular:                       |  |
| Complemento:                |  | E-mail Financeiro:             |  |
| Bairro:                     |  | E-mail Comercial:              |  |
| Cidade:                     |  | E-mail XML:                    |  |
| Estado:                     |  | E-mail Boleto:                 |  |
| <b>5 FISCAL</b>             |  |                                |  |
| Subrama:                    |  | SubFiscal:                     |  |
| Sector Industrial:          |  | Número Protocolo ST:           |  |
| Desconto Piz/Cofins:        |  | Desconto ICMS:                 |  |
| <b>6 FINANCEIRO</b>         |  |                                |  |
| Status Financeiro:          |  | Limite Original:               |  |
| Cond. Pagamento:            |  | Limite de Crédito (R\$):       |  |
| Dias de Pagamento:          |  | Cód. Centralizador Financeiro: |  |
| Documentação:               |  | Cód. Fornecedor:               |  |
| Observações Financeiras:    |  |                                |  |



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09